برنامج الإدارة الإستراتيجية
بقياس الأداء المتوازن

الأستاذ الدكتور
عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

الوحدة الأولى
الإدارة الحديثة والتحديات والمتغيرات العالمية المعاصرة

- ❑ الملامـــح العامـــة لواقـــع العـــالم الجديـــد
- ❑ اثـــر الواقـــع الجديـــد علـــى الإدارة
- ❑ التوجهـــات الرئيـــسية لإدارة المـــستقبل
- ❑ المنطلقـــات الفكريـــة لـــلإدارة الحديثـــة
- ❑ رؤيـــــة ورســـــالة المنظمـــــة

اختبار قبلي في الإدارة (نظرة عامة)

المرجو منك إبداء رأيك في مدى صحة العبارات التالية:

١- الاهتمام الرئيسي للإدارة هو تحديد الأهداف

٢- يمارس المديرون مهام إدارية واحدة في جميع المؤسسات

٣- عملية صنع القرارات تعتبر من مهمة الإدارة العليا فقط

٤- الإدارة علم وفن

٥- تزيد الحاجة إلي المهارة الفنية كلما اتجهنا إلي أعلى في السلم التنظيمي

٦- تتضمن الخطوة الأولى في التخطيط وضع الهيكل التنظيمي

٧- المدير الفعال يستطيع أن يدير أي مؤسسة

٨- الخطط التنفيذية تركز على الأمور الاستراتيجية

٩- بدون تخطيط لا توجد رقابة

١٠- التخطيط الجيد يمكن الإدارة من العمل بأسلوب رد الفعل

١١- ليست كل مشاكل التخطيط نابعة من المؤسسة

١٢- اتخاذ القرار يعني مرحلة صنع القرار

١٣- إدارة العنصر البشري ليست أسهل من إدارة العناصر الأخرى

١٤- وجود التنظيم غير الرسمي دليل على ضعف الإدارة

١٥- أفضل أساس لتنظيم المؤسسة هو التنظيم الوظيفي

١٦- من المبادئ الإدارية الحديثة تمكين العاملين .

١٧- النمط القيادي الأفضل هو النمط الديموقراطي

١٨- الهدف الجيد القابل للتحقيق يجب أن يصاغ في صورة وصفية عامة

١٩- تعددت التحديات التى تواجه الإدارة ومن ثم يجب الاعتماد على الخبرة .

٢٠- تؤثر عوامل البيئة داخل المنظمة بشكل أكبر من تأثير البيئة الخارجية عند التفكير في صياغة استراتيجية المؤسسة

المدير الفعال في مواجهة التحديات المعاصرة

من خلال مجموعتك التدريبية ، حاول أن تناقش معهم أهم المعايير اللازمة للحكم على مدى فعالية المدير ونجاحه ثم تكون المجموعة رأيا موحدا يتولى تقديمه منسق المجموعة.

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

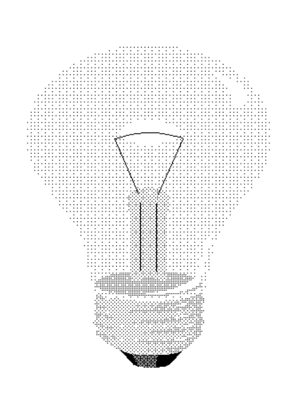
الإدارة الحديثة وضرورة التغيير

ما أطرحه عليكم هنا ليس شيئا يمكنكم رفضه ، سامحوني إذا قلت لكم أنه لا خيار أمامكم إلا أن تعيدوا تصوراتكم وتتخلوا عن نظرياتكم وتعيدوا تصميم أعمالكم بشكل جذري.

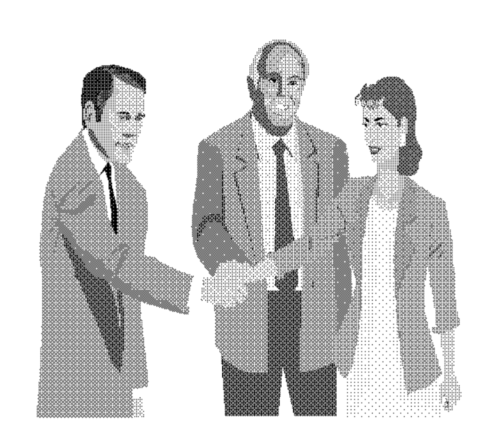
- **أصبح العالم أكثر تعقيداً ... فماذا أصبحنا نحن ؟**
- **أصبحنا نتكلم كثيراً عن أن العالم أصبح أكثر تعقيداً وخطورة ... ولكننا لا نتكلم عما يمكننا أن نفعله لمواجهة هذا التغير ...**
- **فهل أصبحنا أكثر سطحية ؟**
- **لقد حددنا المشكلة وتوقفنا عند هذا الحد !!**
- **لنبدأ إذن بإحصاء خسائرنا الإدارية دون أن نبكى عليها ... ولننطلق نحو العصر الجديد ... بدلاً من أن ينطلق بدوننا .**
- **لقد وصلت الإدارة التي نعرفها إلى الفشل نهاية القرن العشرين .**

<u>أننا في حاجة ماسة إلى :</u>

- **اختراع إدارة أعمال جديدة تناسب عام ٢٠٠٨ وما بعده .**
- **ربما أنكم مثل الكثيرين من المديرين تكرهون التغيير ...**
- **ولكنكم مثل غيركم من المسئولين لابد أنكم تكرهون الفشل أكثر**
- **خياركم الوحيد هو أن تفاضلوا بين الفشل ... وإعادة التصور أو التغيير ...**
- **ولا فائدة من المقاومة ورفض التغيير فقد فات الوقت بالفعل ... ،، وأصبح**
- **خياركم الوحيد هو أن تتغيروا ... أو تغيروا !!!**



في الماضي كانت الأمور تدار في مناخ مستقر ... كانت المهارات الإدارية الموجودة كافية ولكن عندما تصبح البيئة شديدة التغير وعندما تتحرك المياه الراكدة وعندما تتطلب أداء المهام مزيداً من المرونة.



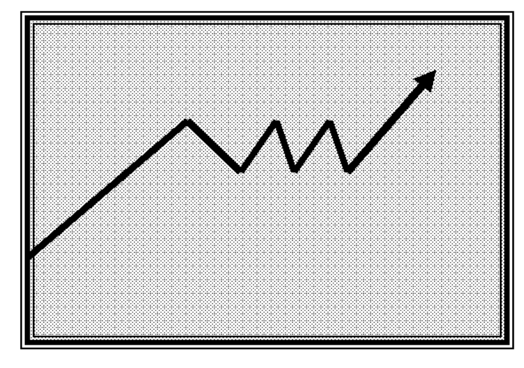
المحاور الرئيسية للإدارة الحديثة

أولاً : الملامح العامة لواقع العالم الجديد.

ثانياً : اثر الواقع الجديد على الإدارة .

ثالثاً : التوجهات الرئيسية لإدارة المستقبل.

رابعاً : المنطلقات الفكرية للإدارة الحديثة.



أولاً : الملامح العامة لواقع العالم الجديد

- صحوة ثقافية وعلمية متصاعدة.
- تغير المفهوم السائد عن الزمن.
- المنافسة على القدرات الكلية .
- ساعات الدوام المستمر.
- التخلي عن المفاهيم والنظم والآليات التقليدية.
- الانتقال من الفردية إلى التجمعات.

ثانياً : أثر الواقع الجديد على الإدارة :

المجال	الأمس	اليوم وغدا
أساس التنظيم	**التنظيم الوظيفي**	**فرق العمل**
تقييم الأداء	**القياس الإجرائي وكفاءة أداء الإجراءات**	**النتائج المحققة والمستهدفة (Result)**
الوظيفة	**إجراءات متكررة وذات بعد واحد وتخصص معين**	**مجموعات أعمال متعددة الأبعاد والمجالات**
الأفراد	**منفذون لإجراءات موضوعة أى يعملون تحت التوجيه والأشراف والرقابة (Controlled)**	**سيكون للفرد صلاحية ، ويتمتع بقوة إدارية ، متخذا للقرارات ومتحملا لمسئوليتها (Empowered)**
الإعداد لشغل الوظيفة	**التدريب Training**	**التعليم Education**
الترقية والتقدم	**كفاءة الأداء فى العمل الحالى Performance**	**مقدرة الفرد على أداء العمل الحالى Ability**
القيم	**الحماية Protective**	**الإنجاز Productive**

المجال	الأمس	اليوم وغدا
وظيفة المدير	مشرف Supervision	مدرب Coach
دور التنفيذيون	مسجلى أرقام قياسية Scorekeepers	قادة Leaders
الإعداد للمستقبل	التخطيط الإستراتيجي SWOT	التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking
مجال التفكير	الجزيئات	الكليات
الرؤية	التفاصيل الدقيقة	الرؤية الإستراتيجية
المرتكزات	الاعتماد على الحواس	الاعتماد على الحدس
محورية التفكير	التقليد	الأصالة
حدود التفكير	القيم والتقاليد	الطلاقة الفكرية

ثالثاً : التوجهات الأساسية لإدارة المستقبل :

Future Orientation	التوجيه المستقبلى
Technology Orientation	التوجيه التكنولوجى
Global Orientation	التوجيه العالمى
Marketing Orientation	التوجيه التسويقى
Strategic Orientation	التوجيه الاستراتيجى
People Orientation	التوجيه الإنسانى
Information Orientation	التوجيه المعلوماتى
TQ Orientation	التوجيه للجودة الشاملة
Result Orientation	التوجيه بالنتائج
Change Orientation	التوجيه للتغير

رابعاً : المنطلقات الفكرية للإدارةالحديثة في المستقبل :

(١) رفض منطق شد العملاء وجذبهم بتحسين ما هــو قــائم ، وتبنـــى منطــق وفلسفة دفع العملاء بالإبداعات والابتكارات المستقبلية.

(٢) الرافعة التكنولوجيا بدلاً من الرافعة التسويقية.

(٣) أهمية التعامل مع المستقبل بطموح وليس بخشوع ، ترسيخ إستراتيجية مــا يجب عمله ،وليس ما يمكننى عمله.

(٤) الإيمان بخطأ تفصيل الاستراتيجية على قدر المــوارد المتاحــة ، وتبنـــى الاستراتيجية المطاطة التى تستوعب المنطلقات والطموحات.

(٥) رفض القوالب الجامدة فى الهياكل والتنظيمات والأساليب.

(٦) رفض منطق الأفضل والإيمان بأهمية أن تكون الأول.

(٧) قبول التغير باعتباره حقيقة ثابتة والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها.

(٨) الإيمان بأهمية الرافعة التكنولوجية لمواجهة استراتيجيات المنافسة.

(٩) الابتعاد عن الفردية والتشتت والأخذ بمفاهيم العمل الجماعى.

(10 تصدى قادة المستقبل لتحقيق منظومة من التوفيقات :

- **التوفيق بين وحدة المنظمة ووحدة النشاط.**
- **التوفيق بين المركزية واللامركزية.**
- **التوفيق بين البيروقراطية والتمكن وتفويض السلطة.**
- **التوفيق بين الالتزام بالماضى وإنكار الماضى ونسيانه.**
- **التوفيق بين نحن ... وهم من خلال التضحية الاعتماد المتبادل.**
- **التوفيق بين الرافعة التكنولوجية والرافعة التسويقية.**

(١١) الإيمان بأننا فى حاجة إلى نوعية جديدة من التفكير ، إذ لا يمكن حل المشكلات التى تواجهنا ... بنفس مستوى تفكيرنا الذى أفرز تلك المشكلات.

(١٢) الاعتراف بأن برامج التغيير تبقى دائماً أقرب إلى الفشل منها إلى النجاح والسبب هو الإفراط فى الإدارة ... وغياب الدور القيادى ... فالتغيير يقاد ولا يدار.

(١٣) أهمية أن يتخلص الفريق من فردية الأداء ... ويتعلم الأعضاء الثقة فى الفريق ليصبح التميز واقعاً.

(١٤) رفض منطق الإدارة بالانشغال ... فالحكم على الشجرة لا يجب أن يكون من إدارتها ولكن من ثمارها. فكثيراً ما تتعرض للخسارة بسبب بذل بعض الناس.

ناقش مع الآخرين ما تعرفه عن التغيير في المؤسسات

ناقش مع مجموعتك كل عبارة من العبارات التالية ، واشرح الأسباب ؟

أولا : لماذا تتغير المؤسسات ؟ وماهى العوامل التي تسهم في إحداث التغيير ؟

....
....
....
....

ثانيا : عندما يحدث التغيير المؤسسي ؟ يتغير الناس أيضا ، اشرح باختصار كيف يتغير الناس؟

....
....
....
....

ثالثا : لماذا يقاوم الأفراد التغيير ؟ وكيف يمكن التغلب على تلك المقاومة ؟

....
....
....
....

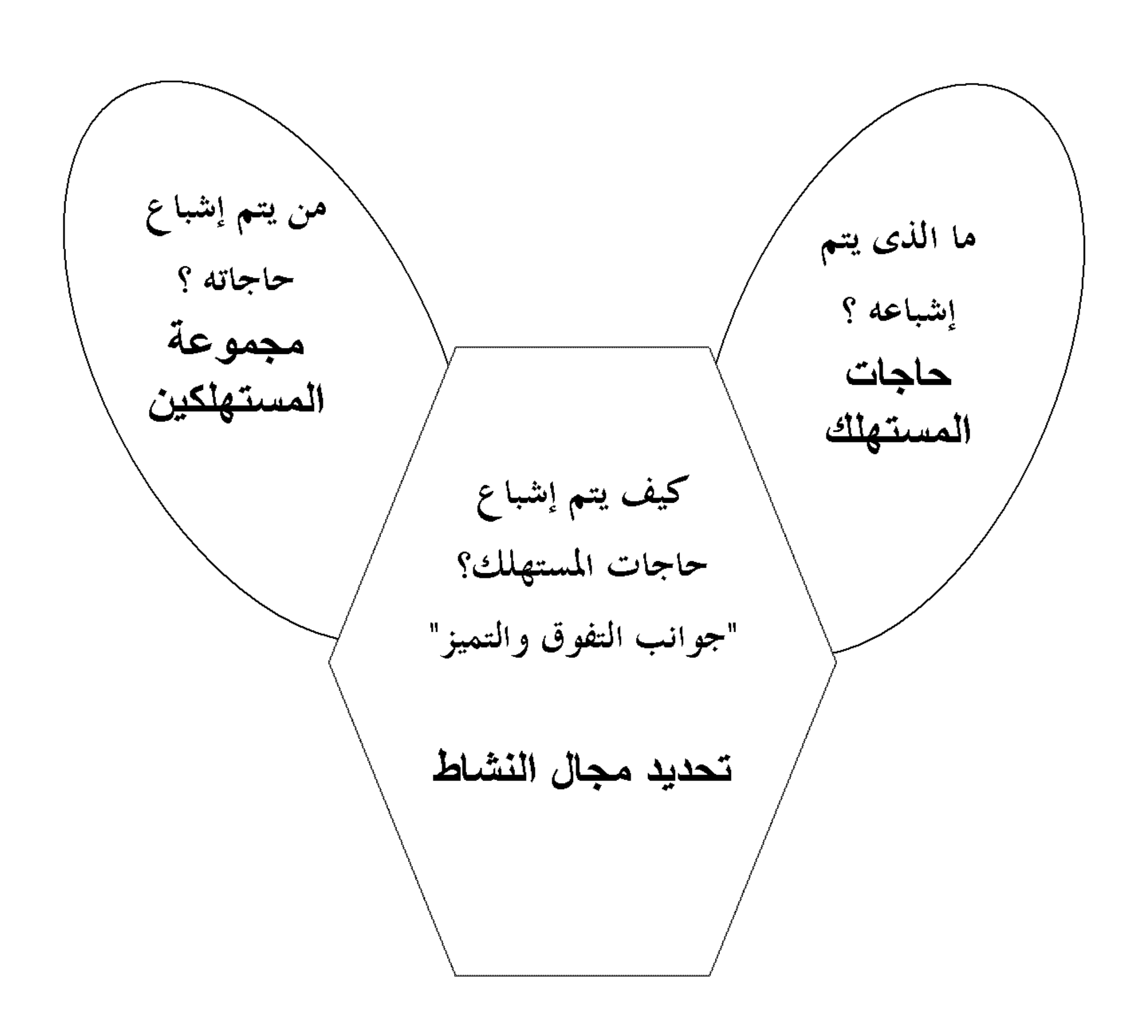
رابعا : كيف يحدث التغيير ؟ وكيف يمكن إجراؤه في المؤسسات المعاصرة؟

....
....
....
....

رؤية ورسالة المنظمة

- ❑ **هل لديك رؤية مستقبلية**
- ❑ **مفهـــــوم الرســـــالة وأهميتهـــــا**
- ❑ **خـــــصائص الرســـــالة الفعالــــة**
- ❑ **عناصــــــر رســــالة المنظمــــــة**
- ❑ **نماذج من رسالات بعض المؤسسات العالمية**

هل لديك رؤية مستقبلية Vision
كيف تحدد مجال نشاطك حالياً ومستقبلاً ؟
Business Definition


من يتم إشباع
حاجاته ؟
مجموعة
المستهلكين
ما الذى يتم
إشباعه ؟
حاجات
المستهلك
كيف يتم إشباع
حاجات المستهلك؟
"جوانب التفوق والتميز"
تحديد مجال النشاط

وضع تصورك ورؤيتك المستقبلية للمنظمة :

- تعبر الرؤية أو التطلع المستقبلى (Vision) عما ترغب المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً.
- يتم وضع مسودة الرؤية المستقبلية بمجرد الانتهاء من صياغة الرسالة والأهداف وتقدم من خلال عملية المشاركة.
- تصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلى بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المنظمة.
- تقدم الرؤية المستقبلية صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً.

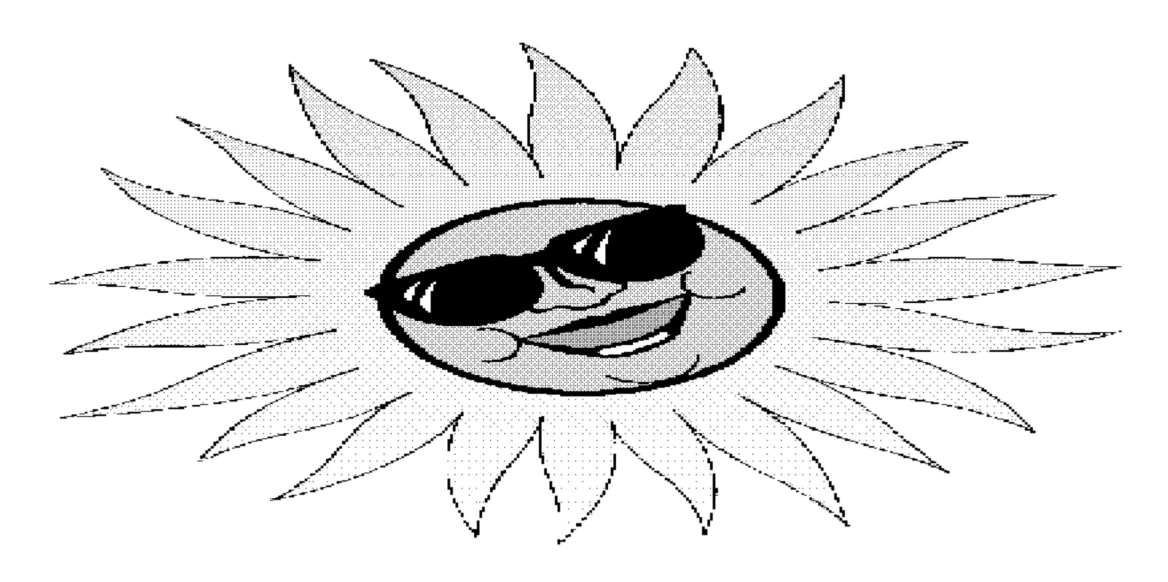
خصائص العبارات الدالة على الرؤيا المستقبلية :

- تتصف بالإلهام
- تتصف بالوضوح
- ذات معنى ومغزى للسوق الذى تعمل فيه المنظمة
- تتسم بالاستقرار النسبى وتحوى قدراً من التحدى المستمر
- تعد بمثابة علامات مضيئة للطريق
- تستهدف تحفيز العاملين وأيضاً العملاء
- تتطلع إلى المستقبل فى اعتبارها
- تتصف بالإيجاز والتحديد والإنجاز والتعبير عن التفوق المستمر فى سوق معين.

مثال توضيحى
كيف تحدد الرؤية المستقبلية ؟

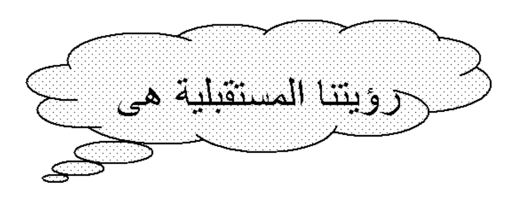
فى ضوء إنجازنا لرسالتنا ، تتطلع منظمتنا إلى تحقيق النجاح طويل الأجل من خلال :

- الاقتراب من العميل
- تحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة للعميل.
- تحقيق المركز الأول من حيث الجودة.
- تحقيق المركز الأول من حيث درجة الأمان.
- تحقيق المسئولية تجاه البيئة.
- تحقيق مركز تنافسى فيما يتعلق بالتكلفة.





الرؤية والتطلع المستقبلي



Microsoft Corporation

- كمبيوتر على كل مكتب وفى كل منزل من خلال ما نقدمه من برامج
- **A Computer on every desk and in every home**

Mc Donald's Corporation

- السيطرة العالمية على صناعة الوجبات الجاهزة
- **To dominate the global foodservice industry**

Eastman Kodak

- أن نكون الأفضل فى العالم فى كيماويات والكترونيات التصوير
- **The world's best in chemical and electronic imaging**

Bristol – Myers Squibb

- الرؤيا والتفوق عالمياً فى تقديم تشكيلة متنوعة من منتجات العناية الصحية والشخصية بـــأعلى مستويات الجودة
- **The preeminent global diversified health and personal care products**

مفهوم الرسالة وأهميتها

أولاً : مفهوم الرسالة :

لابد أن تسأل المنظمة نفسها : ما هو عملنا ؟ (What is our Business ?) والذى سيكون مرادفاً لسؤال ما هي رسالتنا ؟ (What is our Mission ?). والذى سيميز المنظمـــة

عن غيرها من المنظمات. فرسالة المنظمة تمثل سبب تفرد المنظمة عن غيرها وتحدد سبب تواجدها (reason for being) والذى يحدد ما هو نشاطها.

تعد الرسالة السبب الجوهري لبداية المنظمة ، وأساس وجودها ، والاعتبار الرئيس في بناء الغايات التي يسعى التنظيم لتحقيقها والوصول إليها ، هذا ، كما تبنى الأهداف والسياسات والإستراتيجيات جميعاً على هدى من توجهاتها ، وأنها تمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة.

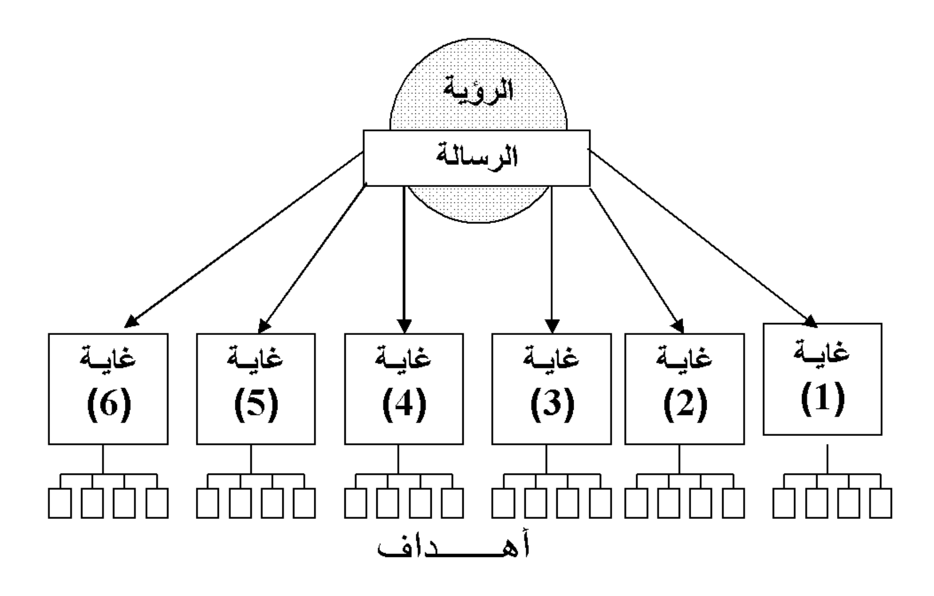
وإذا أردنا أن نعرف رسالة المنظمة في كلمات محددة فنعتقد أنها تمثل (الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات ، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها... ، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها و عملياتها وممارساتها).

<u>من التعريف السابق يمكننا أن نلمس بعض الأبعاد من بينها ما يلي :</u>

- تمثل الرسالة الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردها وخصوصيتها.
- توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة.
- تعد الرسالة الركيزة التي تبنى عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.
- أن التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلي.

- توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها.

العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم



ثانياً : أهمية وضع رسالة واضحة :

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم.
- الإمداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.
- بناء أسلوب وطابع عام ، ومناخ تنظيمي موحد.
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية .
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوى على مهام وأنشطة .
- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف وتفصيلات محددة .
- الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الإستراتيجي.

خصائص الرسالة الفعالة

(١) القابلية للتحول إلى خطط وسياسات .

(٢) الواقعية والموضوعية .

(٣) التكيف مع البيئة .

(٤) التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء .

(٥) الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج .

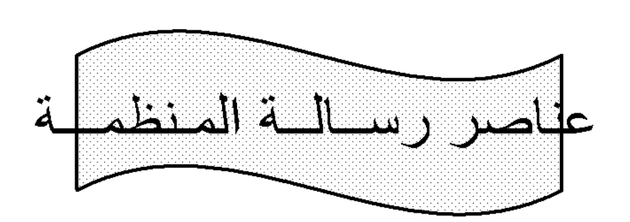
(٦) تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة.

(٧) الوضوح ودقة التعبير .

(٨) الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة .

(٩) الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية .

(١٠) مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً .



العنصـــــر	التســـــاؤلات
١. العملاء	من هم عملاء المنظمة ؟
٢.المنتجات	ما هى السلع والخدمات الأساسية التى تقدمها المنظمة ؟
٣.الأسواق	أين تتنافس الشركة على منتجاتها ؟
٤. التكنولوجيا	ما هى أسس التكنولوجيا التى تعتمد عليها الشركة ؟
٥. البقاء/النمو/ الربحية	ما هى التزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية ؟
٦. الفلسفة والأيدلوجية	ما هى قيم ومعتقدات الشركة ومناخها وأولويات فكرها واهتماماتها ؟
٧. المفهوم الذاتي	ما هى أهم نواحى قوة الشركة ومزاياها التنافسية ؟
٨. الصورة العامة	ما هى الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة؟
٩. العاملين	ما هى اتجاهات الشركة نحو العاملين بها ؟

أمثلة عملية
عن كيفية تحديد رسالة المنظمة

- تعتبر (فورد موتورز) منظمة رائدة على مستوى العالم فى مجال صناعة السيارات والمنتجات والخدمات المرتبطة بها وكذلك فى مجال الصناعات الجديدة الخاصة بالفضاء ، والخدمات المالية ، وتتمثل رسالتنا فى التحسين المستمر للمنتجات وخدماتنا لتلبية احتياجات العملاء والعمل على ازدهار ونجاح المنظمة وتحقيق عائد معقول لحملة الأسهم وملاك المنظمة.

- تُعد منظمة الخليج للبترول مسئولة عن الاستكشاف الكفء للموارد الطبيعية وتقوم بتقديم تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات ذات الجودة المرتفعة ، كما تعمل أساساً تحت شعار **(ESSO)**

مثال توضيحى

العبارة الدالة على الرسالة :

وصف الرسالة : المنظمة العالمية للخدمات المالية : ❍ تتضمن رسالة "العالمية" تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات المالية والمصرفية لكل قطاعاتها السوقية (سوق العميل الفرد وبقية قطاعات السوق المربحة) ، وتعد الإمكانات التكنولوجية وشبكة الاتصالات العالمية الخاصة بها بمثابة القوى الدافعة الهامة وراء تقديمها للعديد من الخدمات الجديدة.

مثال توضيحى :

نطاق عمل ورسالة منظمة الأغذية العالمية :

تتمثل رسالة منظمة الأغذية العالمية فى أن تصبح منظمة رائدة ومتنوعة النشاط فى مجال الأغذية ، وتتبع المنظمة أربعة مداخل فى سعيها لتحقيق هذه الرسالة :

١- الاعتماد على النمو المحتمل والمعقول فى المنتجات والعلاقات الحالية فى الأسواق الحالية.

٢- تقديم منتجات جديدة.

٣- التوسع فى توزيع العلامات المعروفة وذات الصيت والشهرة منذ أجـل طويـل وتوزيـع المنتجات الجديدة فى أسواق جديدة – محلية وخارجية.

٤- الاستحواذ على منظمات أخرى وكذلك الاتجاه نحـو أنـواع معينـة مـن التحالفـات الاستراتيجية ، وتبع المنظمة هذه المداخل فى إطار موقفي وهو الاحتفـاظ بـالمركز المـالي القوى للمنظمة ، إن المبدأ الرئيسى الذى سوف تتبعه المنظمة هـو جـذب والاحتفـاظ بالمستهلكين الذين يفضلون المنتجات والخدمات ذات الجودة الفائقة والمرتفعة القيمة.

مثال توضيحي

رسالة منظمة (NCR) خلق القيمة لحملة الأسهم :

- تمثل منظمة **(NCR)** إحدى الشركات الناجحة والمتطورة والتى تخصص جهودها نحو تحقيق نتائج على درجة عالية من التفوق والامتياز من خلال التأكيد على اتفـاق تـصرفاتها مـع توقعات جمهور حملة الأسهم وتتمثل الرسالة الأولية لـ **(NCR)** فى خلق القيمة **Value Creation** لجمهور حملة الأسهم على النحو التالى :

١- نحن نعتقد فى قيامنا بأداء أنشطتنا بشكل مكتمل وباحترام وفى نفـس الوقـت إقامـة علاقات مصالح متبادلة مع كل المتعاملين مع المنظمة.

٢- نحن نأخذ مسألة "رضا المستهلك" بصفة شخصية : فنحن ملتزمون بتقديم قيمـة فائقـة لمنتجاتنا وخدماتنا وبشكل مستمر.

٣- نحن نحترم خصوصية كل موظف ونهيأ له بيئة مناسبة تشجع وتقيم وتعتـرف وتكـافئ الأفراد على الابتكارية وزيادة الإنتاجية.

٤- نحن نفكر فى موردينا باعتبارهم شركاء لنا فى إنجاز هدف تحقيق أعلى مستوى من الجودة ومستوى أكثر ملائمة من الخدمة.

٥- نحن نلتزم بإبداء الرعاية والاهتمام والمساعدة اللازمة داخل الدول التى نعمل بها.

٦- نحن نكرس أنفسنا لخلق القيمة لحملة الأسهم والمؤسسات المالية من خلال أداء العمـل بشكل يؤدى إلى زيادة العوائد على الاستثمارات.

Otis Elevator

- ❑ رسالتنا تزويد المستهلك بوسائل تحريك الأفراد والأشياء لأعلى أو لأسفل أو أفقياً لمسافات قصيرة بدرجة أعلى من الاعتمادية عما تقدمه أى شركة أخرى فى العالم.

Avis Rent a Car

- ❑ أن عملنا هو تأجير السيارات ورسالتنا هى الإشباع الكامل لاحتياجات ومطالب عملاءنا

Ritz – Carlton Hotels

- ❑ رسالتنا هى توفير مكان يشعر فيه ضيوفنا بالعناية الحقيقية والراحة ، نتعهد بتقديم أرقى الخدمات الشخصية والتسهيلات لضيوفنا حتى يشعروا بالدفء والاسترخاء ، إن خبرتنا تمكننا من التعرف على مشاعر ورغبات ضيوفنا ونحن نسعى إلى إشباع هذه المشاعر والرغبات حتى وإن لم يطلبوها.

Long John Silver's

- ❑ رؤيتنا أن نكون أفضل سلسلة مطاعم أمريكية للوجبات السريعة ، رسالتنا هى أن نقدم لضيوفنا فى كل زيارة لنا أشهى وألذ المأكولات البحرية والدجاج بطريقة صحيحة وبأسعار معقولة وبأقصى سرعة.

ومن أمثلة الرسائل التى تركز على العملاء بالدرجة الأولى ما وضعته شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson ، حيث حددت رسالتها كالتالى :

- ❑ نحن نعتقد أن مسئوليتنا الأولى تجاه الأطباء والممرضين والمرضى ، والأمهات وكل من يستخدم منتجاتنا ويستفيد من خدماتنا

أما التركيز على الأسواق فيمكن ملاحظته من رسالة شركة المحلة الكبرى للغزل والنسيج على سبيل المثال حيث تظهر لنا رسالتها على النحو التالى :

- ❑ (إننا نكرس جهدنا لخدمة السوق المصرية فإنها هدفنا الأول ، إضافة إلى سعينا لكسب الفرص المتاحة بالسوق العربية بدول الخليج وبعض الدول الأوربية).

وبالنسبة للرسائل التى تركز على البقاء والنمو والربحية فمن أمثلتها رسالة دار النشر العالمية (مكجيروهيل) والتى تنص رسالتها على ما يلى :

- (نحن نقدم خدماتنا على مستوى عالمي موسع بهدف إشباع الحاجات المعرفية مع تحقيق ربح مناسب بعد إنتاج وتوزيع المعلومات ذات القيمة التى تحقق المنافع والعوائد لعملائنا ، والعاملين لدينا ، والمؤلفين ، والمستثمرين ، والمجتمع بصفة عامة).

وفيما يتعلق بالرسالة التى تركز على الصورة العامة ، فيوضحها نموذج رسالة شركة الحديد والصلب المصرية كالتالى :

- (إننا نشارك فى تدعيم الاقتصاد القومي في المجتمع ونؤمن بأن وظيفتنا كمؤسسة فعالة محلياً وعلى مستوى الدولة وعلى المستوى الدولى يجب القيام بها على خير وجه).

وقد تركز الرسالة على العاملين ، ومن بين الأمثلة الموضحة لذلك :

- رسالة شركة كوكاكولا : (نحن نؤمن بدور المورد البشرى وضرورة تنمية قدراته وتحفيزه ومكافأته ، وترقيته ومراعاة مشاعره والاهتمام بتوفير فرص المعاملة العادلة ، والاعتراف بأنه وراء تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة).

كيف تحدد رسالة مؤسستك
تطبيق عملى

رسالة مؤسسة : ....

الوصف العام للرسالة :

عنصر الرسالة :

المدى الزمنى / العناصر	حالياً	مستقبلاً
نطاق المنتج		
نطاق السوق		
النطاق الجغرافى		
الطرق المستخدمة لتحقيق موقع تنافسى		

الوحدة الثانية

الإستراتيجية الإدارية

- مفهوم الإستراتيجية الإدارية وخصائصها
- الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية
- مستويات الإستراتيجية الإدارية
- عمليات الإدارة الإستراتيجية
- التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي
- الفروق بين الاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات

مفهوم الإستراتيجية الإدارية وخصائصها

ارتبط مفهوم الاستراتيجية فى الماضي بالخطط المرتبطة بالعمليات العسكرية وإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة فى المعارك .

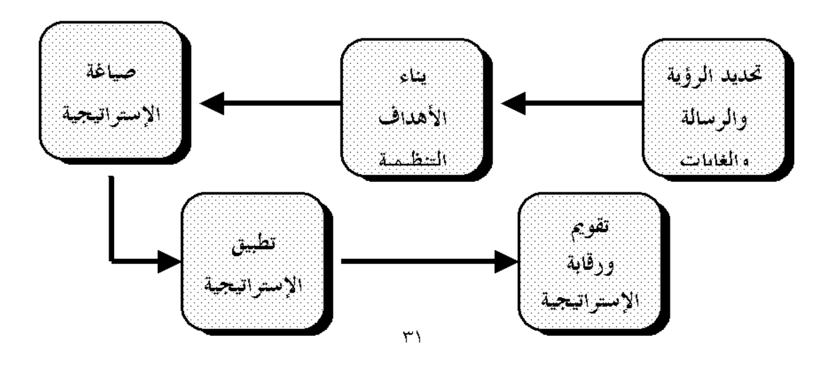
وتزايد استخدام هذا المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية في المجالات الإدارية حيث أخذت معنى جديداً وصارت مفضلة لدى منظمات الأعمال خاصة العملاقة منها والرائدة وتلك التي تهتم بتحليل البيئة وتستجيب لها وتؤثر وتتأثر بها.

وإذا ذهبنا لتعريف الاستراتيجية فسنجد أبعاداً عديدة كلها ترتبط بالبعد الزمنى الطويل ، الإمكانات الكبيرة ، المسارات الرئيسية للمنظمة ، الرسالة والغايات البعيدة المدى ، والفكر الاستراتيجي .

يرى البعض أن الإستراتيجية تمثل :

العمليات الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رؤية ورسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئة ، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة Stakeholders، والمقومات الأساسية التى تواجهها فى بيئتها الداخلية والخارجية) ومن ثم فالإدارة الإستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتى يمكن ترجمتها فى صورة عملية متتابعة

ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية للإدارة العليا



وبشكل عام يمكن القول أن الإستراتيجية الإدارية تعنى : تصور الرؤى المـــستقبلية للمنظمـــة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم فى بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها .

<u>ومن التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية :</u>

١- ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة.

٢- بيان أهمية رسالة المنظمة.

٣- التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف.

٤- أن التحام المنظمة ببيئتها يعد أمراً مهماً.

٥- تهتم الإستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة.

٦- اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.

٧- الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا.

الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية

تتمثل الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية فى ثلاثة ركائز جوهرية وفيما يلى نبذة عن كل منها :

أولا : التفكير الإستراتيجي ومهارات اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يشير التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية ، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.

ومن أهم خصائص الأفراد ذوى التفكير الإستراتيجي ما يلي :

- القدرة على بناء الغايات والأهداف.
- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.
- الاستشعار البيئي.
- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
- مهارة الاختيار الإستراتيجي.
- مهارة تحديد الموارد والامكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة.
- مواكبة عولمة الفكر الإداري.
- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ثانياً : التخطيط الاستراتيجي

يمثل التخطيط الإستراتيجى جوهر الإدارة الاستراتيجية ، ويشير إلى عملية صـــياغة ورسم رسالة المنظمة فى ضوء رؤيتها الجوهرية ، وبناء غايتها وأهدافها المستقبلية ، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة ، كذلك نقاط القوة والضعف التى تتميز بها المنظمـــة ، ويـــساعدها ذلك فى عملية الاختيار الاستراتيجي

وفى هذا الصدد يمكننا التعرض بإيجاز لتحليل SWOT الذى يمكن المنظمـــة مـــن رسم استراتيجيتها المستقبلية . إذ يستعين مخططى الاستراتيجية اليوم بعدد من الأدوات والمصفوفات التى تسهم فى التوصل إلى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئيـــة المؤثرة ، مثل مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ، ومصفوفة جينيـــرال اليكتريـــك ، وحديثاً قدمت مصفوفة SWOT التى تسهم فى إجراء التحلـــيلات الخاصـــة بعوامـــل البيئة الخارجية ، وتلك المتعلقة بالبيئة الداخلية ، وذلك بغية الوصول إلـــى مـــا يوجـــد بالبيئة الخارجية من فرص أو تهديدات ، وما يوجد بالبيئة الداخلية مـــن نقـــاط قـــوة أو ضعف .

إن العوامل الخارجية والعوامل الداخلية تتسم بالديناميكية فبعض هذه العوامل تتغير بشكل كبير وبصورة مستمرة ، بينما نجد أن بعضها الآخر يتسم بانخفاض قابليتـه للتغييـر. ويؤثر ذلـك علـى واضـعى الاسـتراتيجية فكمـا يتـضح مـن الـشكل التالى يجب البدء باستراتيجية معينة فى الماضى ، ثم مع استمرارية التحليل تتبع استراتيجية أخرى فى الحاضر ، ويتم التركيز علـى اتبـاع استراتيجية مغايرة فـى المستقبل .

ثالثا : التطبيق الإستراتيجي

من أهم متطلبات تطبيق الاستراتيجية :

أ- الأهداف السنوية

يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية، ومؤسسة على عملية المشاركة وتفيد الأهداف فى تحديد:

- **أسس توزيع وتخصيص الموارد .**
- **المعايير الضرورية لتقييم الأداء .**
- **مدى التقدم فى تحقيق الأهداف طويلة الأجل .**
- **الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام .**

ب- صياغة السياسات :

تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة .

تساعد السياسات كل من المديرين والعاملين للتعرف على المطلوب من كل منهم ، وبالتالى يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح كما أنها توفر أسس الرقابة الإدارية الصحيحة وتسمح بالتنسيق فيما بين الوحدات التنظيمية وتخفض من الوقت المطلوب لاتخاذ القرارات ، وقد تكون السياسات عامة على مستوى المنظمة كما قد تكون محددة ومتخصصة لإدارة معينة .

ج- توزيع وتخصيص الموارد

يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا ، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعة فى صورة الأهداف السنوية .
حيث تمتلك كل منظمة العديد من الموارد من بينها :

- **الموارد المالية والمادية .**
- **الموارد التكنولوجية**
- **الموارد البشرية والموارد المعنوية .**

وتوزيع الموارد على الإدارات والأقسام لا يضمن نجاح عملية تطبيق الاستراتيجية وإنما يتطلب الأمر مراعاة الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها ، ومراعاة المعايير والمقاييس المختلفة عند التخصيص ، بالإضافة إلى ضرورة الأخذ فى الاعتبار المخاطر والتهديدات المختلفة ، وأخيراً يجب أن يراعى عند تخصيص الموارد الدقة فى معرفة احتياجات كل إدارة ووقت الحاجة إليها .

د- بناء وتهيئة الهيكل التنظيمى المناسب :

إن قيام المنظمة بالتعامل مع سوق واحد أو عدة أسواق كذلك تعاملها مع منتج واحد أو عدة منتجات لاشك يؤثر على الهيكل التنظيمى، فالاستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفى ، أما الاستراتيجيات المعقدة فهى فى حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق (قد تكون حسب المناطق أو المنتجات أو العملاء ...)

وهكذا نجد أن نوع الاستراتيجية المختارة يؤثر على الهيكل التنظيمى الواجب اتباعه فإذا كانت الاستراتيجية تعتمد على منتج واحد أو تتعامل مع سوق واحدة فالتنظيم الوظيفى يكون هو الأنسب ، بينما إذا اعتمدت على النمو والتوسع فإنها حينئذ تنوع منتجاتها وأسواقها وتختلف أنماط التكنولوجيا التى تستعين بها ويتشتت عملاؤها وتتعدد مراحل الإنتاج ، حينئذ نجد أن التنظيم على أساس الغرض يكون هو الأكثر مناسبة لوضعها .

هـ- الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية :

يتطلب الأمر لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجى مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها ووضوحها حتى يسهم ذلك مع العوامل الأخرى فى التطبيق الصحيح للاستراتيجية ، ومن بين العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة الداخلية الواجب مراعتها :

- بناء المعايير لقياس الأداء : بحيث تتميز بالواقعية والثبات والدقة والوضوح وسهولة الفهم والاستيعاب .
- الدافعية ونظم الحوافز : يرتبط نظام المكافأة والتحفيز الناجح بمدى الإنجاز والتقدم فى تنفيذ الاستراتيجية وإن كانت هناك صعوبة فى ربط الحافز بتحقيق الاستراتيجية نظراً لطول أجلها ، إلا أن ذلك يجب ألا يبرر عدم وضع نظم الحفز المناسبة فيمكن تقسيم الأجل الطويل إلى آجال قصيرة.
- الردع والعقاب : يجب أن يوضع النظام الواضح والدقيق والعادل للردع والعقاب بحيث تضمن المنظمة عند تطبيق استراتيجياتها منع السلوك غير المرغوب .

و- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية

إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجى ، وهذا يتطلب :

- تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية .
- بيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة .
- بيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين فى كل عمل أو نشاط .

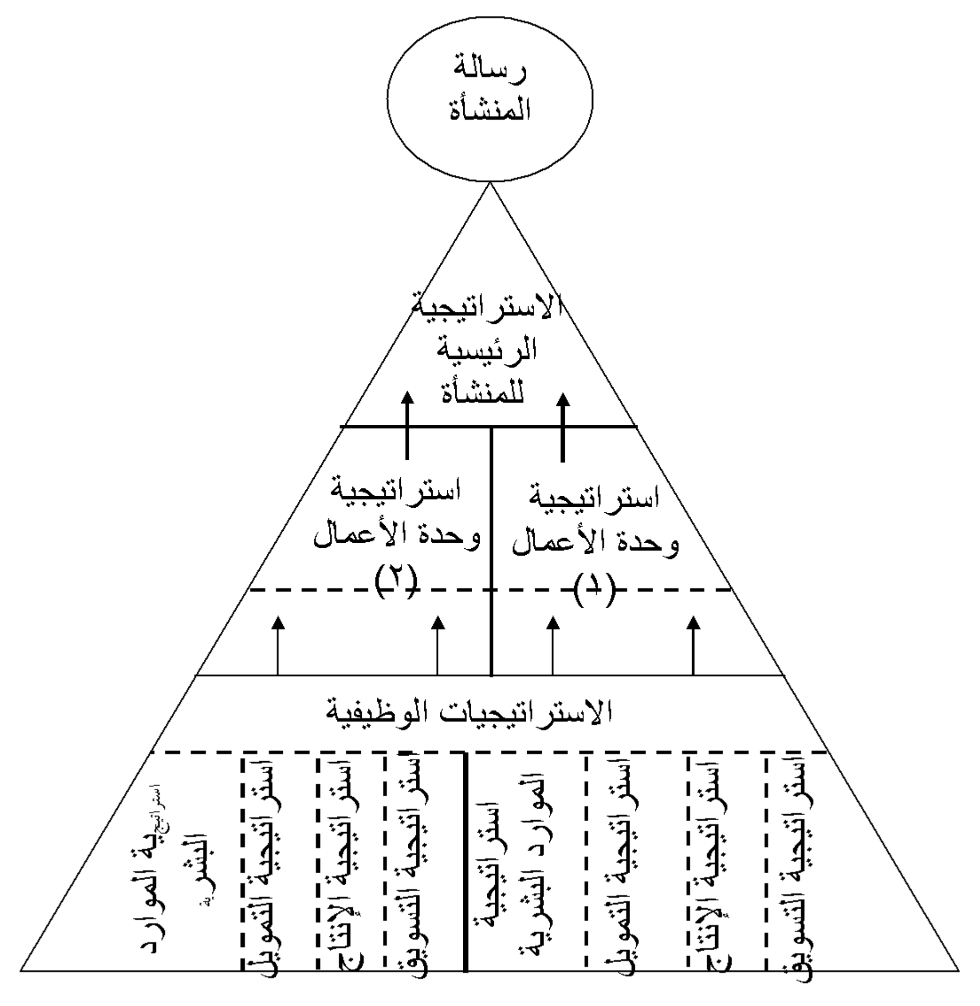
إن لكل استراتيجية متطلباتها من الكوادر الإدارية ذات المواصفات والخصائص التى قد لا تتفق مع غيرها من الاستراتيجيات.

مستويات الإستراتيجية الإدارية

توجد ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية ــ بحسب أكثر التقسيمات شيوعاً ــ لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لكل منها ، والمختصين بوضعها وتتمثل هذه المستويات فى :

(١) إستراتيجية المنظمة *Corporate Strategy* :

تمثل الإستراتيجية الرئيسة على مستوى المنظمة ككل ، إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام ، وبالصورة العامة للمنظمة فى البيئة إضافة الى اهتمامها بالمركز التنافسى للمنظمة وتحديد حصتها التسويقية بجانب دورها فى تنقية الإستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها.



(٢) إستراتيجية وحدات الأعمال ***Business Strategy*** :

تركز إستراتيجيات الأعمال على بيان سبل المنظمة فى التنافس وتحقيق مكانة معينة فى أحد مجالات الأعمال المحددة ، وقطاع معين ، أو سوق معين ، أو منتجات معينة ، وهنا نجد أن نطاق الإستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل .

(٣) إستراتيجية الوظائف ***Functional Strategy***

تهتم إستراتيجيات الوظائف بمجال وظيفى محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادى كان أو بشرى ، ويقل نطاقها الى ما بعد إستراتيجية الأعمال فنجد الإهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف ، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة.

جدول مقارن لأنواع الاستراتيجيات الثلاثة

جوانب المقارنة	الاستراتيجية الرئيسية للمنشأة	استراتيجيات وحدات الأعمال	الاستراتيجيات الوظيفية
(١) الهدف منها	تطبيق وتحقيق رسالة المنشأة.	تحقيق الاستراتيجية الرئيسية للمنشأة	تحقيق استراتيجيات وحدات الأعمال.
(٢) الأنشطة الداخلية	الرقابة على درجة مساهمة الوحدات في تحقيق رسالة المنشأة	التنسيق مع الوحدات الأخرى وخلق مزايا تنافسية لكل وحدة	إدارة العمليات ومواجهة المشاكل الجارية.
(٣) الأسئلة الرئيسية	ما هو مجال عمل المنشأة حالياً ؟ ما هو المجال الذي يجب أن تكون فيه ؟	هل التغيير يمثل فرصة أم تهديد ؟ ما هي الفروق الخاصة بين المنتجات والأسواق المتاحة لنا؟	هل تعمل في ظل التوقيتات المحددة سلفاً.
(٤) الأنشطة الخارجية	قياس ومتابعة البيئة الكلية والجزئية	التركيز على صناعة محددة أو منتج محدد أو سوق معينة	توقع التغيرات المحتملة وحدة الأعمال من حيث المنتجات والاستراتيجيات.
(٥) الإطار الزمني	طويل الأجل (٥ سنوات فأكثر)	متوسط الأجل (١ ـ ٥ سنوات)	قصير الأجل (أقل من سنة)
(٦) قياس مستوى الأداء	غامض ومرن	يتمتع بدرجة معقولة من المرونة ويمكن قياسه إلى حد ما.	تفصيلي وأكثر تحديداً.

عمليات الإدارة الإستراتيجية

المرحلة الأولى : صياغة الإستراتيجية ***Strategy Formulation***

- تعنى عملية صياغة الإستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك فى ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة Vision ، وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة Mission Statement. ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة External & Internal Analysis، والاستفادة من نقاط القوة ، وتقليص أثر نقاط الضعف ، هذا الى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافى وتقليل أثر المعوقات والمخاطر. هذا كما تحتوى عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الإستراتيجيات البديلة ، ثم اختيار البديل الإستراتيجى المناسب .

المرحلة الثانية : تطبيق الإستراتيجية Strategy Implementation

- من أكثر المراحل صعوبة فى الإدارة الإستراتيجية ، إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمى ، ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل ، وتخصيص الموارد ، وبناء الهيكل التنظيمى المناسب ، وإعداد وتنمية القوى البشرية ، وتنمية القيادات الإدارية ، هذا الى جانب بعض الأنشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية، والتمويلية... وغيرها.

المرحلة الثالثة : مراجعة وتقويم الإستراتيجية Strategy Evaluation

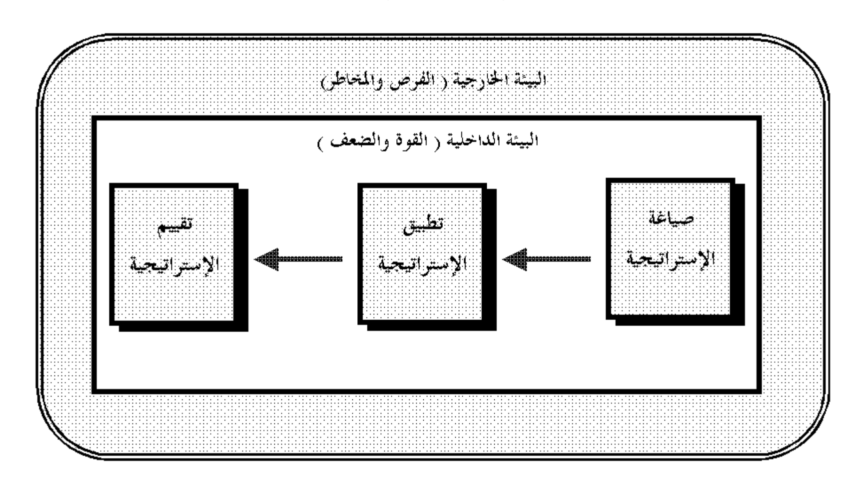
- تتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات الإدارة الإستراتيجية فى مراجعة وتقويم الإستراتيجية ، ويجب مراعاة أن الإستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل ، ذلك الذى يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار. وهناك ثلاثة أنشطة رئيسة لتقييم الإستراتيجية هى :

  أ –مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

  ب – قياس الأداء.

  ج – اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

عمليات الإدارة الإستراتيجية



التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي

اتسم العقدان الأخيران بسرعة وحدة وعمق التغيرات البيئية للشركات ، خاصة الصناعية (والخدمية) منها ، فعلى سبيل المثال ، وُجد ما يلي :

(١) ظهور تكتلات اقتصادية قارية وضعت معايير صارمة للتعامل معها ، مثل شرط حصول الشركات على شهادة الأيزو (ISO) حتى يمكن تصدير منتجاتها إلى أوربا الموحدة.

(٢) توقع اشتعال المنافسة العالمية مع بدء التطبيق الكامل للاتفاقية العامة للتجارة والتعريفة الجمركية (GATT) وضعف فرص البقاء للشركات المعتمدة على أسواقها المحلية .

(٣) تزايد حدة المنافسة بين الشركات على كل من رؤوس ، والموارد الطبيعية المحدودة ، ومصادر التوريد ، والقوى العاملة الماهرة المدربة ، ومنافذ التوزيع، والأسواق الجذابة.

(٤) تزايد تهديدات دخول منافسون جدد نتيجة لانخفاض حواجز الدخول إلى العديد من الصناعات، وارتفاع حواجز الخروج منها.

(٥) تزايد القوة التفاوضية للعملاء بسبب الإفراط فى الطاقات الإنتاجية ، وسيادة سوق المستهلك، وتقلص سوق المنتج.

(٦) تزايد القوة التفاوضية للموردين الأكفاء.

(٧) ارتفاع معدلات التطور التكنولوجي ،ومعدلات التقادم الفني.

(٨) سرعة تغير أذواق العملاء.

(٩) تزايد تهديدات ومنافسة المنتجات البديلة.

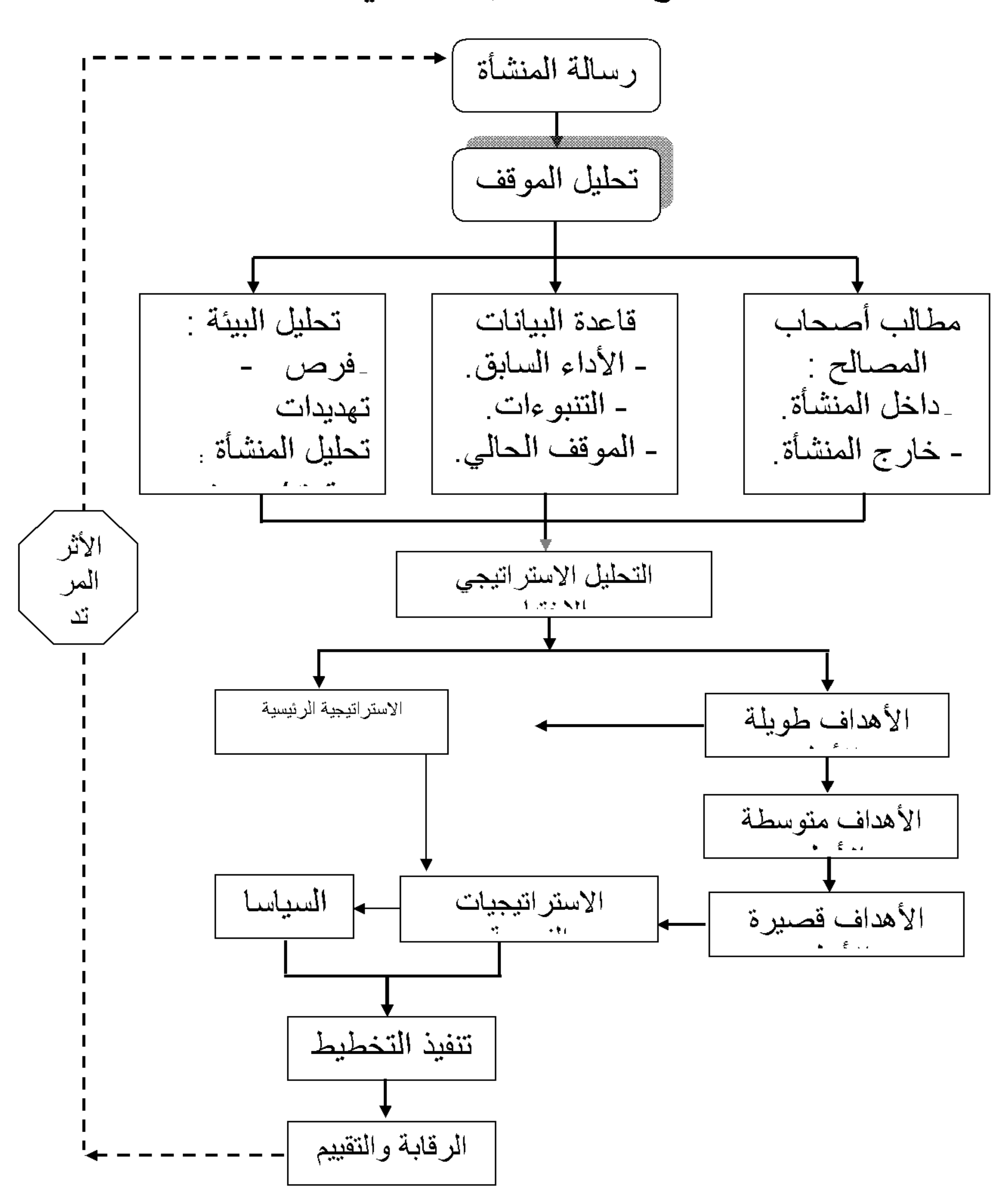
(١٠) تقلص دورة حياة العديد من المنتجات البديلة.

(١١) تذبذب أسعار الصرف وأسعار الخامات والمكونات.

(١٢) ظهور شركات عملاقة متعددة الجنسيات أزالت الحدود التجارية وأسقطت أساليب حماية الصناعات الوطنية ، وفتحت واخترقت الأسواق المحلية.

- **لذا لم تعد نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على حدس وخبرة المخطط في تحليل الأحداث التاريخية ، واستقراء المستقبل ، قادرة على مواجهة تحديات المستقبل ، والتكيف مع التغيرات البيئية المتلاحقة ، كذالك لم تعد الكفاءة والفعالية الجزئية للوظائف ذات موضوع في ظل قصور الكفاءة والفعالية الكلية للشركة ، كما انخفضت الأهمية النسبية لمعاييرها الداخلية التي وضعتها الشركة لنفسها ، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضها وحدده أفضل المنافسون.**

نموذج التخطيط الإستراتيجي



الفروق بين الاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات

نواحي الاختلاف	الاستراتيجيات	السياسات	التكتيكات
(١) الغرض منها	تحديد المسار الرئيسي لبلوغ الرسالة وأهداف المنشأة	وضع خطوط وقواعد إرشادية لتنفيذ الاستراتيجية.	تحديد خطوات تفصيلية لتنفيذ الاستراتيجية.
(٢) المستوى المستخدم لها	الإدارة العليا	متدرجة بحسب نوعها	رؤساء الأقسام
(٣) مدى الانتظام	مستمرة ومرنة	مستمرة ومرنة	لها دورة زمنية محددة
(٤) القيم الذاتية	تتأثر بها كثيراً	تتأثر بها بدرجة أقل	لا تتأثر بها
(٥) نطاق البدائل	واسع جداً	واسع	ضيق
(٦) عدم التأكد	كبير	تأكد كامل	تأكد كامل
(٧) طبيعة المشكلات	خاصة وغير متكررة	متماثلة ومتكررة	روتينية ومتكررة الحدوث
(٨) المعلومات المطلوبة	قدر كبير جداً	قدر متوسط	قدر قليل
(٩) مصادر المعلومات	معظمها خارج المنشأة	معظمها داخل المنشأة	معظمها داخل المنشأة
(١٠) الأفق الزمني	طويل المدى	متدرج بحسب نوعها	قصير المدى
(١١) الاعتماد عليها	يأتي في المقام الأول	تعتمد على الاستراتيجيات	تشتق من الاستراتيجيات
(١٢) الكفاءة المطلوبة	الإدارة العليا	متدرجة بحسب نوعها	المستويات التنفيذية.
(١٣) درجة الشمول	عامة وشاملة	خاصة بمجال معين	محددة بوظيفة معينة
(١٤) درجة التفصيل	توضع في إطار عريض يحدد اتجاه المنشأة	تصاغ بألفاظ محددة كخطوط إرشادية للتفكير والتنفيذ	المستويات التنفيذية محددة بوظيفة معينة تفصيلية تحكم عملية التنفيذ
(١٥) الأهمية للمنشأة	أكثر أهمية تعكس وجهة نظر المنشأة ككل.	هامة تعكس وجهة نظر المديرين	أقل أهمية تعكس وجهة نظر وظيفية.
(١٦) وجهة النظر	تعكس وجهة نظر المنشأة ككل	تعكس وجهة نظر المديرين	تعكس وجهة نظر وظيفية
(١٧) تفويض التطبيق	لا يمكن تفويضها	يمكن تفويضها	يمكن تفويضها
(١٨) التسجيل	يجب أن تكون مكتوبة	يفضل أن تكون مكتوبة	يجب أن تكون مكتوبة
(١٩) التأثير	على المنشأة ككل	على إدارات معينة	على وظائف معينة
(٢٠) التقييم	صعب جداً	أقل صعوبة	سهل

استقصاء ...

هل تتبع مؤسستكم منهجاً متكاملا للتخطيط الاستراتيجي؟

إذا أردت أن تعرف الإجابة .. اجب بـــ (نعم) أو(لا) عن الأسئلة التالية بمـــا يعكس واقع مؤسستك ، وليس ما تتمناه ، أو ما يجب أن يكون ..

م	العبارة	نعم	لا
١	هل لمؤسستكم دليل للتخطيط ؟		
٢	هل يتم تحليل وتحديد توقعات ذوى المصلحة من خارج المؤسسة؟		
٣	هل يتم تحليل وتحديد توقعات ذوى المصلحة من داخل المؤسسة؟		
٤	هل لدى المؤسسة قاعدة بيانات تغطى خمس سنوات سابقة على الأقل ؟		
٥	هل لدى المؤسسة تنبؤات تغطى خمس سنوات على الأقل ؟		
٦	هل يتم تحليل جميع العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة ؟		
٧	هل لدى المؤسسة بيان بالفرص المتاحة والتهديدات المحتملة ؟		
٨	هل لدى المؤسسة بيان بمواطن قوتها وضعفها ؟		
٩	هل لدى المؤسسة رسالة مكتوبة يعرفها جميع العاملين بها ؟		
١٠	هل خطة المؤسسة تغطى خمس سنوات على الأقل؟		
١١	هل حددت الخطة الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية كمياً وزمنياً ؟		
١٢	هل تتضمن الخطة تحديداً لاستراتيجيات وتكتيكات الوظائف الأساسية		
١٣	هل ترجمت الخطة الاستراتيجية إلي سياسات وقرارات ؟		
١٤	هل قسمت الخطة الاستراتيجية إلى خطط متوسطة المدى . مع خطط قصيرة المدى ؟		
١٥	هل تتناسق الخطط قصيرة المدى مع متوسطة المدى والخطط متوسطة المدى مع الخطة الاستراتيجية ؟		
١٦	هل اشتملت الخطط قصيرة المدى على أهداف كمية وزمنية لجميع الإدارات والأقسام والوظائف؟		
١٧	هل هناك نظام فعال للمتابعة والرقابة يعمل على اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها . وتصحيح ما يقع منها ومنع تكراره ؟		
١٨	هل الخطة نتاج عمل وتعاون مجموعة من خبراء في التخطيط الاستراتيجي		

والآن ...... انتظر تعليمات المدرب لمعرفة ما إذا كانت شـــركـ مؤســـستك تتبـــع منهجاً متكاملاً للتخطيطي الاستراتيجي.

القرار : مؤسستي

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

الوحدة الثالثة

مراحل تكوين الإستراتيجية

- ❑ قبل أن نبدأ علينا أن نسأل
- ❑ التحليل الرباعي SWOT
- ❑ هل تستطيع تحديد الميزة التنافسية لمؤسستك؟
- ❑ العوامل الواجب مراعاتها عند اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية
- ❑ الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية
- ❑ تصنيفات البدائل الإستراتيجية



١- هل لدى المنظمة رؤية ورسالة وغايات وأهداف سنوية؟

....

٢- هل تتبع المنظمة خطوات محددة لإدارة المنظمة استراتيجياً؟

....

٣- هل هناك توثيق لنتائج كل خطوة؟

....

٤- هل توضع استراتيجيات كلية وظيفية واستراتيجيات للوحدات الاستراتيجية فى المنظمات متعددة المنتجات؟

....

٥- هل يوجد الاستراتيجيون بالمؤهلات والخبرات اللازمة؟

....

٦- ما هو تأثير القيم السائدة فى المنظمة على تصميم وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات؟

....

٧- هل هناك استخدام فعال للابتكار فى المراحل المختلفة للإدارة الاستراتيجية؟

....

٨- هل هناك فهم صحيح لطبيعة ما تواجهه المنظمة من تحديات بيئية؟

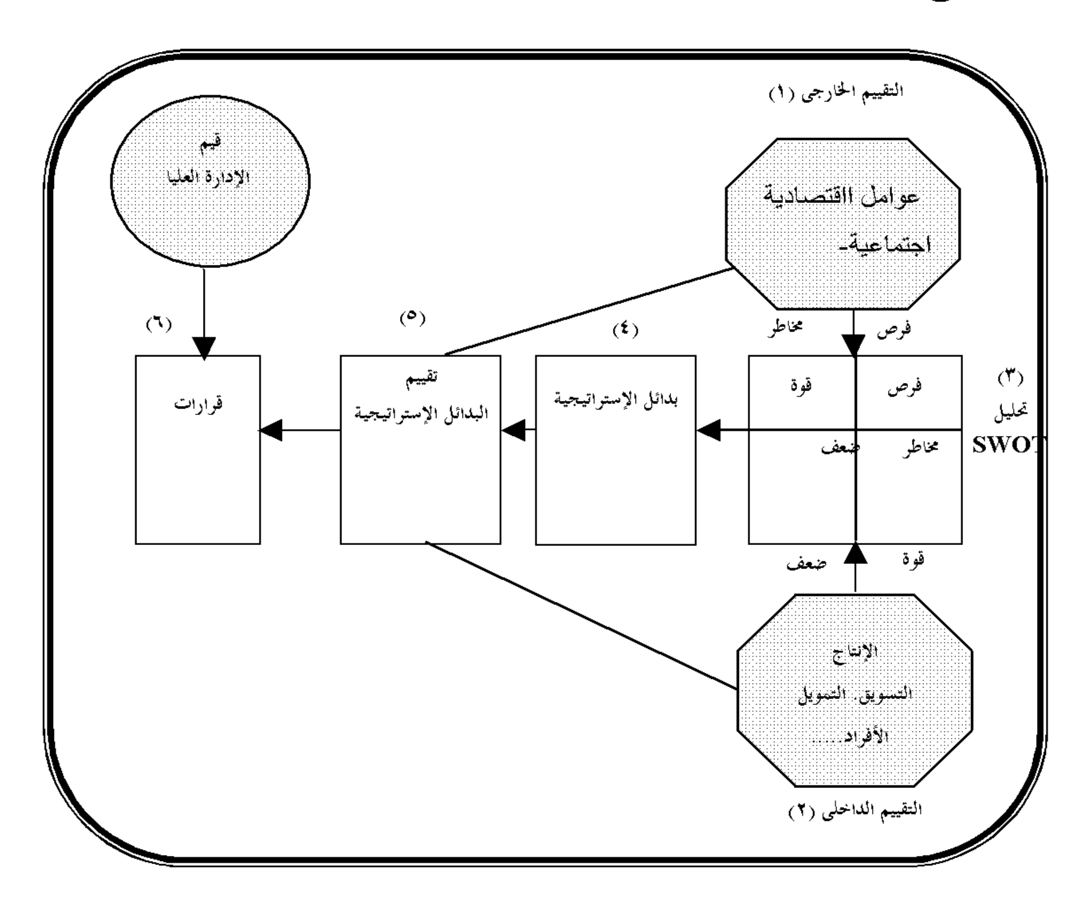
....

كيف تحدد الذهاب إلى حيث تريد

ما هو الوضع الحالي للشركة؟	يتم التعرف عليه من تحليل الموقف
إلى أين نريد الذهاب ؟	يتم التعرف عليه من خلال الأهداف المحددة
كيف يمكن الوصول إلى هناك ؟	من خلال الاستراتيجية العامة .
كم سنستغرق من الوقت ؟	طبقاً للبرنامج الزمني للعمل
كم سنتكلف من المال ؟	تحدده الموازنة .
كم سنجني من المال ؟	تحدده تقديرات الأرباح .

التحليل الرباعي SWOT

خريطة تدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات.



درجة الرقابة والتحكم من قبل المنظمة

درجة الرقابة والتحكم من قبل المنظمة

درجة المرغوبية

	تخضع لرقابة وتحكم	لا تخضع لرقابة وتحكم المنظمة
مرغوبة من قبل المنظمة	نقاط القوة **Strengths**	مجالات فرص **Opportunities**
غير مرغوبة من قبل المنظمة	نقاط الضعف **Weaknesses**	مجالات مخاطر **Threats**

أن تحليل نقاط القوة Strengths، ونقاط الضعف Weaknesses ، كذلك مجالات الفرص Opportunities، ومجالات المخاطر Threats والتى يشير إليها البعض بتحليل SWOT يعد عملية هامة لأنها المحدد الأساسى لأى إستراتيجية يمكن لمنظمات الأعمال إتباعها ويشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتب للبيانات ، ودراسة الاتجاهات فى الصناعة ، ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية ، هذا إلى جانب إمكانية استخدام المديرون لحكمهم ورأيهم وخبراتهم السابقة. ويوضح الشكل أن المخاطر والفرص تقع فى ظل العوامل البيئية الخارجية للمنظمة والتى لا تخضع لسيطرة ورقابة المنظمة ، بينما تقع مواطن القوة والضعف فى ظل العوامل البيئية الداخلية التى تخضع إلى حد كبير لرقابة وسيطرة المنظمة.

نتائج تحليل SWOT بشركة Gerber لمنتجات الأطفال

نقاط التحليل	بيـــــــــــــان
نقاط القوة	• سمعة وشهرة طيبة. • تنويع فى المنتجات. • اسم تجارى واسع الانتشار. • الاستحواذ على نسبة ٦٠% إلى ٧٠% من الحصة السوقية الكلية لمنتجات الأطفال. • إدارة متميزة للبحوث والتطوير.
نقاط الضعف	• صعوبة التطرق لسوق البالغين. • جهود ترويجية غير فعالة على أغذية الأطفال ذات الطلب الكبير. • التركيز الكبير على الأطفال يصعب من التوسع فى أسواق الشرائح الأخرى.
مجالات الفرص	• زيادة فى المبيعات لزيادة عدد المواليد كل سنة. • زيادة الطلب على بعض الأنواع الجديدة من منتجات الأطفال. • نصيب متزايد من سوق الغذاء الكلى للأطفال. • التوسع الناجح فى الأسواق الخارجية.
مجالات المخاطر	• انخفاض الطلب على منتجات الأطفال التجارية. • الفشل فى تقديم منتجات جديدة للبالغين. • المنافسة السعرية الشديدة.

تحليل عناصر البيئة الخارجية

هناك الكثير من المداخل لدراسة العوامل البيئية المؤثرة عند إدارة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال، ومن أهم هذه المداخل :

تحليل البيئة الخارجية إلى عوامل مؤثرة بصفة عامة ، وعوامل مؤثرة بصفة خاصة.

- بيئة عامة General Environment: العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية .
- بيئة خاصة Task Environment : والمتعلقة بالبيئة الخاصة ، والتي تقع في حدود تعاملات المنظمة ، ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى ، (العملاء – الموردين – المنافسين – التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المنظمة – العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالبيئة المحيطة بالمنظمة – تكنولوجيا الصناعة – ... وغيرها).

أهم العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة العامة للمنظمة تتمثل فيما يلى :

(أ) العوامل الاجتماعية :

- **طبيعة العلاقات الاجتماعية.**
- **النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمرى للسكان.**
- **نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع.**

(ب) العوامل الاقتصادية :

- **الدخل : القومى – الفردى – المتاح للصرف.**
- **إتجاهات الأسعار.**

- **التطور التكنولوجي .**
- **مدى تدخل الدولة فى النشاط الإقتصادى .**
- **المنافسة .**
- **تركيي الهيكل الإقتصادى .**
- **المؤسسات المالية .**
- **البنوك وتعاملاتها وانتشارها .**

(جـ) العوامل السياسية : ومن أهمها :

- **نمط السلطة السياسى .**
- **الوعي السياسي والديمقراطي .**
- **درجة الاستقرار السياسى .**

(د) العوامل التشريعية والقانونية : ومن أهمها :

- **القوانين والتشريعات التى تحكم نوع وأعمال المنظمة.**
- **قوانين العمل والتأمينات.**
- **قوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة.**
- **قوانين الضرائب والجمارك...**

(هـ) العوامل الثقافية والتعليمية : ومن أهمها :

- **مستوى الأمية.**
- **نظام التعليم الرسمي بمختلف مراحله .**
- **جهود أجهزة التدريب الخارجية .**
- **الثقافة العامة .**

(و) العوامل التكنولوجية : ومن أهمها :

- **مستوى التكنولوجيا المتاح.**
- **الإعتبارات الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التكنولوجى.**
- **الموارد والإمكانات المتاحة.**
- **المهارات البشرية الواجب توافرها.**

ومن أهم العوامل المتعلقة بالبيئة الخاصة للمنظمة

- **العملاء .**
- **الموردون .**
- **الوسطاء .**
- **الممولون .**
- **الحكومة.**
- **المنافسون .**
- **تكنولوجيا الصناعة .**

العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها

العوامل	المتغيرات
(١)التسويق	– نصيب المنظمة من الحصة التسويقية الحالية. – مزيج المنتجات. – بحوث التسويق. – وضع المنتجات في دورة حياة المنتج. – مدى الاعتماد على منتجات رئيسة فى تحقيق المبيعات / الأرباح ... – شبكة التوزيع " قنوات ومنافذ التوزيع ". – الترويج " الإعلان – البيع الشخصي – العلاقات العامة "
(٢)الإنتاج	– حجم ونوع وموقع وعمر المصانع ومواقع العمل المتاحة – الآلات "التخصص ، وتعدد الأغراض ، ومدى عصرية طرق الإنتاج" – نظم الرقابة على الإنتاج. – تكاليف الإنتاج ، المباشرة / الثابتة والمتغيرة ومستوياتها. – المواد ، ومدى سهولة الحصول عليها ومدى ملاءمتها.
(٣)التمويل	– هيكل الأصول الحالي. – التدفق النقدي والسيولة. – هيكل رأس المال وحقوق الملكية. – الربحية " العائد على الاستثمار ، على المبيعات..... ". – الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية. – هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير فى عمليات التمويل
(٤)الأفراد	– تخطيط القوى العاملة "الطلب والعرض على الأفراد بالكم والنوع.. ". – نقابات العمال والاتحادات...... – مستويات الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت. – الظروف المادية والمعنوية للعمل.

(٥) الهيكل التنظيمى	- مدى مناسبة الهيكل التنظيمى ودراسة علاقاته المتشابكة. - مستويات التنظيم ومكانة كل منها. - قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا.

هل تستطيع تحديد الميزة التنافسية لمؤسستك؟

- بعد تحليلك للعوامل الخارجية والداخلية وتأثيرها على توجهاتك الإستراتيجية
- حدد المزايا التنافسية التي تراها في مؤسستك بشكل واضح دون غيرها من المؤسسات (حدد ثلاث مزايا تنافسية بشكل قاطع)

....
.
....
.
....
.
....
.
....
.
....
.
....
.
....
.
....
.
....
.
....
.
....
.
....
.

....
.

....
.

....
.

....
.

....
.

....
.

....
.

....
.

....
.

....
.

....
.

....
.

....
.

....
.

العوامل الواجب مراعاتها عند اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية

١- الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها.
٢- القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية.
٣- القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة.
٤- قيم الإدارة وأخلاقياتها ، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة.

تصنيفات البدائل الإستراتيجية

١- إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي Maintenance of Status Quo

٢- إستراتيجية النمو والتوسع Growth Strategy

والتي قد تأخذ أحد الأشكال التالية :

أ- إستراتيجية التركيز **Concentration Strategy**

ب- إستراتيجيات التنويع **Diversification Strategies**

- التنويع المرتبط وغير المرتبط.
- التنويع الرأسى والأفقى.
- التنويع الداخلى والخارجى.

جـ- إستراتيجية المشاركة **Joint Ventures**

(٣) إستراتيجية الانكماش Retrenchment Strategy ، والتى قد تأخذ أحد الأشكال التالية:

أ- تخفيض حجم العمليات. Cutback
ب- الاستسلام لشركة أخرى. Captive Company
جـ- التحول الكلى لنشاط آخر. Transformation
د-التصفية وبيع الأصول. Liquidation Strategy

(١) إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي :

استمرار الشركة في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، فمزيج المنتجات، قنوات التوزيع ، والأسواق ، والعملاء ، هذا إلى جانب الأهداف التسويقية – تبقى نسبياً – بلا تغيير .

مبررات إتباعها :

أ- رغبة أصحاب المنشآت الصغيرة ، والناجحة في نفس الوقت ، في النمو على مهل.

ب- قناعة أصحاب المنشآت بمستويات أرباح متواضعة مع الحفاظ عليها وحمايتها.

جـ - تجنب المخاطر المترتبة على النمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق .

د- الخوف من زيادة الإنفاق على الاستثمارات الإضافية مع عدم الحصول على عوائد كافية.

هـ- قصور الإمكانات المتاحة لدى المنظمة.

و- عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراية.

ز- القيود البيئية ، والتي قد تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية

المخاطر المترتبة على إتباعها :

أ- التغير في الظروف والعوامل الطبيعية ، بما يؤدى إلى تدهور موقف المنظمة .

ب- تسرب الكفاءات والمهارات البشرية ، التي لا تتوافر لها فرص النمو والترقي.

(٢) إستراتيجيات النمو والتوسع :

من مزاياها :

- قدر أكبر من الأرباح.
- مكانة أقوى للمنظمة.
- مكانة وسمعة أفضل للمديرين بالمنظمة.
- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.
- الإستفادة من اختلاف أنماط العملاء.
- الإستفادة القصوى من المعلومات المتاحة.

الأشكال المتعددة لإستراتيجيات النمو

١/٢ - إستراتيجية التركيز :

تركيز إمكانات المنظمة فى مجال محدد تتخصص فيه ، فتنتج نوع واحد من المنتجات ، أو تتخصص فى خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين... وهكذا.

أهم الأبعاد الممكنة لإستراتيجية التركيز

- التركيز على العملاء :
  - الإعتماد على العملاء الحاليين :
  - زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء.
  - تحسين الوضع التنافسى للمنتج بزيادة المنافع التى يحققها.
  - إتساع خط المنتجات (الأحجام / البدائل / الأنواع).
- جذب عملاء المنافسين :
  - زيادة الجهود الترويجية.
  - الاعتماد على إستراتيجية قطع الأسعار.
- جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج :
  - الإعلان عن استخدامات جديدة.
  - تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة.
  - زيادة فرص إتاحة المنتج (مناطق جغرافية جديدة).
- التركيز على المنتجات :
  - تباين وإختلاف المنتجات عن مثيلتها الخاصة بالمنافسين.
  - تنمية وتطوير إستخدامات جديدة للمنتج.
  - تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.

التركيز على التكنولوجيا :
- تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة.
- تطوير إستخدامات ومنافع جديدة للمنتج.

مزايا إستراتيجية التركيز:

أ- الاستفادة بمزايا التخصص.

ب- القدرة على التجديد والتطوير.

جـ- اكتساب المزايا التنافسية العالية.

محددات إستراتيجية التركيز:

أ- عدم الاستجابة السريعة للتغير فى الظروف البيئية المحيطة ،.

ب- ظهور منافسون جدد يعملون فى نفس المجالات التى تركز عليها الشركة ، ويقدمون المنتجات بجـودة أفضل وبأسعار أقل.

جـ- التطور التكنولوجى ، قد يمثل قيداً على الشركة التى تتبع إستراتيجية التركيز.

د- الاتجاه إلى إشباع مختلف حاجات ورغبات العملاء للحفاظ عليهم.

هـ- توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة.

و- عدم التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الخام.

ز- الإستفادة من الطاقات المتاحة لدى الشركة سواء كانت مادية أو بشرية.

٢/٢ - إستراتيجية التنويع :

وتتم عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة. إن الغرض من التنويع هو السماح للشركة بالتوسع فى أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هى عليه فـى الوضع الحالي. ومن أهم الأشكال المعروفة لإستراتيجيات التنويع :

١/٢/٢ – التنويع المرتبط والتنويع غير المرتبط :

٢/٢/٢ – التنويع الداخلى والتنويع الخارجى :

٣/٢/٢ – التنويع الأفقى والرأسى :

٣/٢ – المشاركـة :

تشير هذه الإستراتيجية إلى النمو والتوسع عن طريق الإندماج المؤقت بين شـركتين أو أكثر لتحقيق أهداف معينة.

مبررات اتباع استراتيجية المشاركة :

أ- الإستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير.

ب- توزيع تكاليف البحوث والتطوير خاصة فى العمليات الكبيرة.

جـ- الإستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية.

د- الإستفادة من مزايا كل شركة ، وتحاشى نقاط الضعف.

هـ- دخول الأسواق الدولية والرغبة فى ممارسة أنشطة التصدير.

و- قد تستخدم كشكل تجريبي لبحث مدى إمكانية عمل الشركتين معاً قبل الاندماج الفعلى.

ز- قد تستخدم لإقتحام مجال المعاملات فى دول معينة.

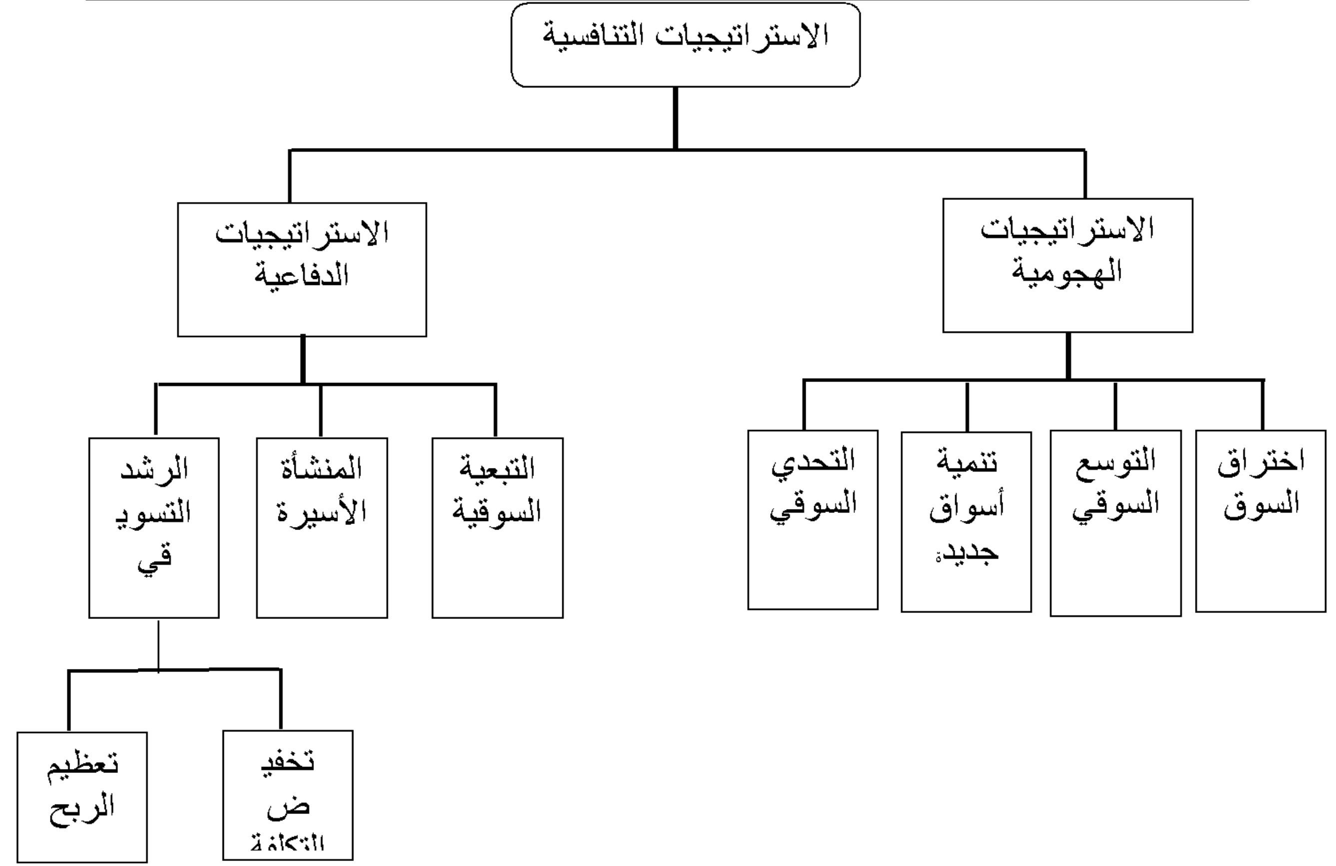
(٣) إستراتيجية الانكماش :

الشركات التى تعمل فى ظل هذه الإستراتيجيات تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة ، ويمكن أن تأخذ درجة تخفيض الشركة لأعمالها عن معدلاتها السابقة أحد الأشكال التالية :

- إستراتيجية تخفيض حجم العمليات.
- إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى.
- إستراتيجية التحول كلية لنشاط آخر.
- إستراتيجية التصفية وبيع الأصول.

الاستراتيجيات البديلة المتاحة للمؤسسة في ظل الميزة التنافسية

الاستراتيجيات العامة للمنافسة	استراتيجيات النمو المحدودة	استراتيجيات النمو التوسعية	الاستراتيجيات الانكماشية
(١) استراتيجيات قيادة التكاليف	(١) استراتيجية أبقاء الوضع على ما هو عليه.	(١) استراتيجية تركيز مجال النشاط.	(١) استراتيجية التخفيض والتطوير.
(٢) استراتيجية التمايز	(٢) استراتيجية النمو البطن	(٢) استراتيجية التنويع.	(٢) استراتيجية المنشأة الأسيرة.
(٣) استراتيجية التركيز		(٣) الاستثمار المشترك	(٣) استراتيجية التخلص من بعض الأنشطة. (٤) استراتيجية التحول. (٥) استراتيجية التصفية.



مختبر التحليل البيئي
لاكتشاف الفرص والتهديدات (تحليل SWOT)

د. عبد الحميد المغربي

(١) حدد أهم العوامل البيئية التي تؤثر على منظمتك.

(٢) حدد ما إذا كان العامل يمثل فرصة (+) أو تهديداً (–).

(٣) ناقش هذه العوامل مع زملائك ......

العوامل	فرصة (+)	تهديد (-)
العوامل الاقتصادية :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....
العوامل التكنولوجية :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....
العوامل الاجتماعية والثقافية :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....
العوامل السياسية :		
(١)	....	....
(٢)	....	....

العوامل	فرصة (+)	تهديد (-)
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....
العوامل الطبيعية :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....
العوامل الديمغرافية :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....

(٤) حلل الفرص والتهديدات :

أ- سجل الفرص والتهديدات الحتمية أو المحتملة.

ب- حدد أثر كل فرصة أو تهديد.

ج- قدر احتمال حدوث كل فرصة أو تهديد.

د- أوجد القيمة المتوقعة لكل فرصة أو تهديد (ب × ج)

الفرص والتهديدات	الأثر (١ - ١٠٠)	احتمال ١, – ١	القيمة المتوقعة (١-١٠٠)
أولاً: مجالات الفرص :			
(١)	....	....	....
(٢)	....	....	....
(٣)	....	....	....
(٤)	....	....	....
(٥)	....	....	....
(٦)	....	....	....
(٧)	....	....	....
(٨)	....	....	....
(٩)	....	....	....
(١٠)	....	....	....
ثانياً: مجالات التهديدات :			
(١)	....	....	....
(٢)	....	....	....
(٣)	....	....	....
(٤)	....	....	....
(٥)	....	....	....
(٦)	....	....	....
(٧)	....	....	....
(٨)	....	....	....
(٩)	....	....	....
(١٠)	....	....	....

مختبر تحليل البيئة الداخلية
لتحديد مواطن القوة والضعف

١ – حدد أهم عوامل القدرات الذاتية لمنظمتك.

٢ – حدد إذا ما كان عامل منها يمثل قوة (+) أو ضعفاً (–).

٣ – ناقش العوامل مع زملائك ....

العوامل	قوة (+)	ضعف (-)
١- العمليات والأنشطة التسويقية :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....
٢- العمليات الفنية والتكنولوجية :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....
٣- الموارد البشرية :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....
٤- التمويل والإدارة المالية :		
(١)	....	....
(٢)	....	....

(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....
٥- المعلومات والاتصالات :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....
٦- التنظيم والفلسفة الإدارية :		
(١)	....	....
(٢)	....	....
(٣)	....	....
(٤)	....	....
(٥)	....	....

٥- حلل القوة والضعف :

أ- سجل مواطن القوة والضعف.

ب- حدد أثر كل مواطن منها.

ج- قدر احتمال كل موطن قوة أو ضعف.

د- أوجد القيمة المتوقعة لكل قوة أو ضعف (ب × ج).

مواطن القوة والضعف	الأثر (١-١٠٠)	احتمال ١ ,ـ ١	القيمة المتوقعة (١-١٠٠)
أولاً: مواطن القوة :			
(١)	....	....	....
(٢)	....	....	....
(٣)	....	....	....
(٤)	....	....	....
(٥)	....	....	....
(٦)	....	....	....
(٧)	....	....	....
(٨)	....	....	....
(٩)	....	....	....
(١٠)	....	....	....
ثانياً: مواطن الضعف :			
(١)	....	....	....
(٢)	....	....	....
(٣)	....	....	....
(٤)	....	....	....
(٥)	....	....	....
(٦)	....	....	....
(٧)	....	....	....
(٨)	....	....	....
(٩)	....	....	....
(١٠)	....	....	....

التحليل الرباعي
SWOT

نتائج تحليل البيئة الداخلية نتائج تحليل البيئة الخارجية	أهم مواطن القوة (S) ١- .... ٢- .... ٣- .... ٤- ٥-	أهم مواطن الضعف (W) ١- .... ٢- .... ٣- .... ٤- .... ٥- ....
أهم الفرص (O) ١- .... ٢- .... ٣- .... ٤- ٥-	(١) S / O استخدام مواطن القوة في اقتناص الفرص	(٣) W / O عالج مواطن الضعف واقتنص الفرص ....
أهم التهديدات (T) ١- .... ٢- .... ٣- .... ٤- ٥-	(٢) S / T استخدم مواطن القوة في تقليل أو تجنب التهديدات	(٤) W / T عالج مواطن الضعف وتجنب أو قلل التهديدات ....

قياس الأداء المتوازن

ظهرت بطاقات الأداء المتـــوازن Balanced Scorecard (BSC) لمواجهـــة القـــصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فلقد رأى البعض أن الرقابة الماليـــة التقليديـــة توقفـــت عـــن التطور منذ عام ١٩٢٥ ، فهم يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاســبية التـــي نعرفهـــا اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد(الميزانيـــات ، التكـــاليف المعياريـــة، تـــسعير المخـــزون، نموذج دوبونت .. الخ) ، ولم تعد تكفى لتحقيق طموحات الشركات الرائدة في ظـــل التحـــديات المعاصرة ، حيث تمثل دور الرقابة الإدارية في التأكد من كفاءة الأداء بالشركة، ونتيجة لـــذلك كان تركيز الإدارة على التكاليف بشكل أكبر من تركيزها على الإيرادات.

وبعد الحرب العالمية الثانية ، تنامت عوامل التغيير وأصبحت المنشآت أكثر تعقيـــدا، وأدت التكنولوجيا وعمليات الإنتاج المعقدة إلى إثقال كاهل عمليـــات الرقابـــة بالـــشركات بمطالب جديدة ، وتأثرت القرارات الإدارية بشكل كبير بالمقاييس المالية، ولكنها أخفقـــت في التوجه المطلوب للاسترشاد به استراتيجيا على المـــدى البعيـــد، ولهـــذا حمـــل عقـــد الثمانينيات معه عددا من المفاهيم والأدوات مثل إدارة الجودة الـــشاملة TQM ، وإعـــادة هندسة العمليات، وغيرها.

ولهذا استلزم التوجه الإستراتيجي معلومات جديدة من أجل التخطيط واتخاذ القـــرارات الإستراتيجية والمراجعة الإستراتيجية بما يحتوى العوامل الداخلية والخارجية معـــا ، وأن يتم توسيعها لتشمل المعلومات الإستراتيجية التي تمد المنشأة بالقدرة على الاســـتمرار فـــي حلبة المنافسة مستقبلا.

وفى ضوء ما سبق طرحت بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة روبرت كـــابلان وديفيـــد نورتن Kaplan and Norton ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عـــام ١٩٩٢. حيـــث تعتمد علي الرؤية والأهداف الإستراتيجية ، التي يتم ترجمتهـــا إلـــي نظـــام لمقـــاييس الأداء ، ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام ، يسعى كل فرد فـــي المنظمـــة إلـــى تحقيقه .

بطاقة قياس الأداء المتوازن :المفهوم ،الوظائف والأبعاد الجوهرية.

مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن وأهميتها:

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها **نظام إداري يهـدف إلـي مـساعدة المنشأة علي ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها إلي مجموعة مـن الأهـداف والقياسـات الاستراتيجية المترابطة.** وذلك من خلال الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيـث لـم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنـشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها : **أول عمل نظامي حاول تـصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلي أهدافا محددة ومقـاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر.كما أنها توحد جميـع المقـاييس التـي تستخدمها المنشأة.** إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسـية لنجاح المنشأة وأعمالها ، وذلك بمراعاة الإعتبارات التالية :

- **البعد الزمني :** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا .
- **البعد المالي وغير المالي :** حيث تراقب النـسب الماليـة وغيـر الماليـة بـصورة متوصلة .
- **البعد الإستراتيجي :** تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قـصير المـدى برؤية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.
- **البعد البيئـي :** تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عنـد القيام بتطبيق المقاييس .

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية واستراتيجية المنظمـة إلـي مجموعـة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، ولا تعتمـد علـي

تحقيق الأهداف المالية فحسب ، بل تؤكد أيضا على الأهداف غير المالية التـــي يجـــب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية.

تستمد **بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها** من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغيـــر المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي تقلل بطاقـــة قيـــاس الأداء المتوازن من تركيز المديرين علي الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاســـب الـــسنوية أو الربع سنوية ، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلـــي إمكانيـــة خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. علي سبيل المثال، السعي لزيادة رضاء العميـــل يـــشير إلـــي مبيعات أعلي ودخل أعلي في المستقبل. كما تركز بطاقة قياس الأداء المتـــوازن انتبـــاه الإدارة علي كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل.

إن القياس المتوازن للأداء يزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيـــادة منظمـــاتهم نحو المستقبل ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها وهذا يتم بترجمة الاســـتراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء، إذ يركز على تحقيق الأهداف المالية كما يتـــضمن العناصـــر التي تسهم وتدعم تحقيق تلك الأهداف. حيث تقوم فكرة القياس المتوازن للأداء علـــى أســـاس ربطه بطريقة تحويل أو ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعال.

إن مستويات الأداء المستهدفة للمقاييس غير المالية تعتمد علي المقارنة بين المنافسين، إنهـــم يشيرون إلي مستويات الأداء الضرورية لمقابلة احتياجات العميل. ويوضـــح الـــشكل رقـــم (١) الصورة العامة التي يظهر عليها قياس الأداء المتوازن. ويتضح من الشكل أن هنـــاك أربعـــة جوانب جوهرية لعملية قياس الأداء المتوازن تتمثل فيما يلي :

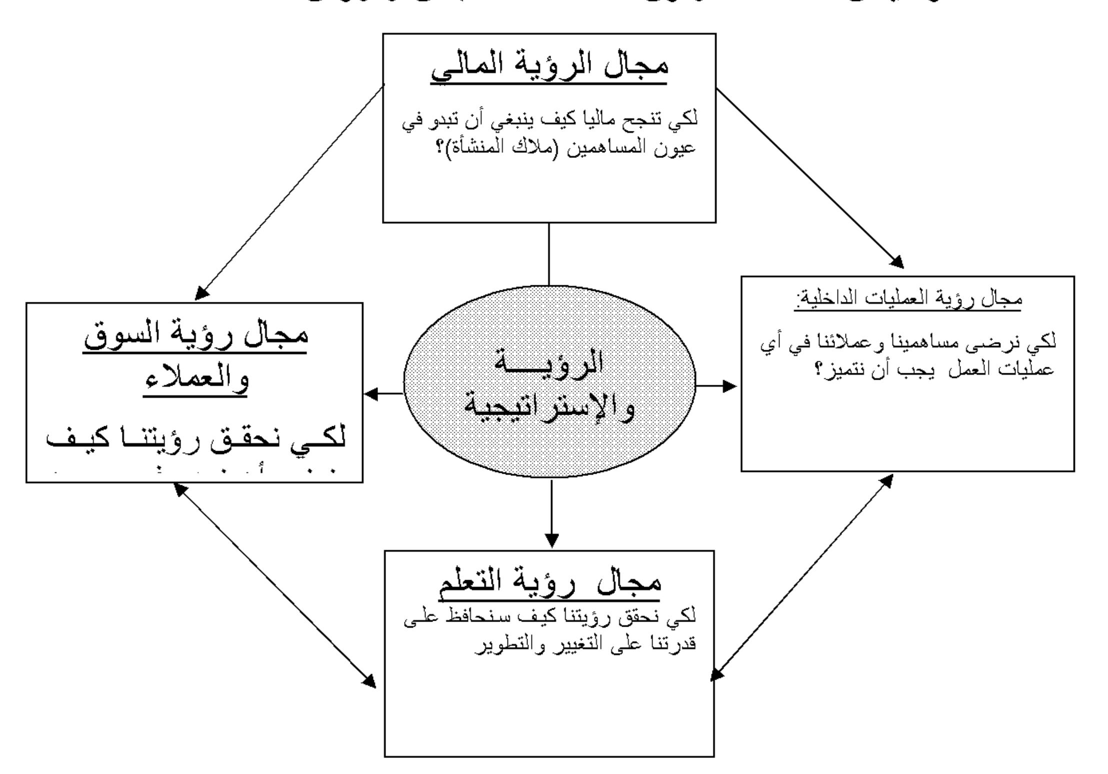
- **الجانب المالي :** يقيس هذا الجانب ربحية الاستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير وتحقيقهم للأرباح تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الاســـتراتيجية التي تمارسها المنظمة ، و يعتمد الجانب المالي علي كم من الدخل التشغيلي والعائـــد علي رأس المال سيتم تحقيقه.

- **جانب العميل :** يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح الشركة في هذه القطاعات. لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس مثل حصة السوق ، عدد العملاء الجدد، ورضاء العميل.

- **جانب العمليات الداخلية :** يعتمد هذا الجانب علي العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين. ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:١- عملية الابتكار، والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء. ٢ - عملية التشغيل ، وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع ، وتقليل وقت التوصيل للعملاء ، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة. ٣- خدمة توصيل المبيعات ، وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.

الشكل رقم (١)

عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتن



• **جانب النمو والتعليم** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة مـــن أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوي التي تخلق قيمة للعمـــلاء والمـــساهمين. أن جانب التعلم والنمو للمنظمات يؤكد على ثلاث قدرات: (١) قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف ومعدلات الـــدوران. (٢) قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة من مـــوظفين الـــصف الأول. (٣) التحفيـــز والمكافآت : وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات.

الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن :

يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة فى تحقيق العديد مـــن الوظـــائف بالمنظمات المعاصرة ، من بينها :

أولا : توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة

حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطـــاع العمـــلاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمـــة أهـــداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

ثانيا : توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تـــنجح الاســـتراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة. فالتسليم السريع للعمـــلاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعـــداد أو ســـرعة تـــسليم الطلبات من العملية للعلمية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

ثالثا : التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية

يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي ، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها لتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن

يجب أن يسمح تصميم بطاقات قياس الأداء المتوازن بالربط بين مجموعة الأهداف والقياسات داخل المنظمة بأوجهها المختلفة.ويتحقق ذلك الربط بمراعاة النقاط التالية :

١- الجوانب الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن

- **الجانب المالي** : يتضمن مؤشرات تقيس ربحية المنظمة.
- **جانب العملاء** : يهتم بتحديد العملاء وقطاعات السوق ، ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن: خدمة العملاء ، خدمة عملاء جدد، حصة المنظمة من السوق.
- **العمليات الداخلية : يحدد المديرين التنفيذيين العمليات الداخلية المطلوب إجادتها والتي تمكن من : الوصول للأهداف المقدمة ، إرضاء حملة الأسهم. ويهتم القياس المتوازن للأداء بتنمية العمليات الجديدة الأنشطة الإبتكارية لخدمة وإرضاء العملاء.**
- **النمو والتعلم : إن مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة ويأتي النمو والتطوير في : الأفراد ، النظم، الإجراءات.**

٢- المحاور التي يحتوى عليها كل جانب : لكل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن تحدد المنظمة المحاور التالية a)الأهداف Objectives.

B) القياسات (المؤشرات) C ، Measures) المعايير(النتائج المستهدفة) .
Target D)المبادرات Initatives .

ويوضح الشكل رقم (٢) الجوانب والمحاور والأبعاد المتعلقة ببطاقة الأداء المتــوازن Balanced Scorecard...، وفى ضوء ما سبق يمكننا عــرض المــصطلحات التاليــة لتحقيق الغرض المنشود من إيصال الفكرة :

الجانب (Dimension or Perspective) :

أحد الركائز التي يقوم عليه أسلوب قياس الأداء المتوازن وتتمثل تلك الركائز فــي : الجانب المالي والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم، ويحوي كل جانب مجموعة من الأهداف التي تصب في إتجاه معين، والمؤشرات ، والمعايير ، والمبادرات. **مثال ذلــك** : الجانب المالي ، وجانب العملاء ، وجانب العمليات ، وجانب الموارد البشرية ... إلخ .

الأهداف (Objectives) :

النتائج المنشود تحقيقها ، والأهداف بشكل عام موزعــة علــى أبعــاد بطاقــة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلــة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها. **مثال ذلك :** زيادة نسبة رضــا العمــلاء للخدمة المقدمة بنسبة ١٠%

القياسات ، المؤشرات (measures or Indicators) :

تمثل المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محــددة سلفا. **مثال ذلك :** مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني)

المعيار (Target) :

مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع.**مثال ذلك :** ٨٠%.

المبادرات (Initiatives):

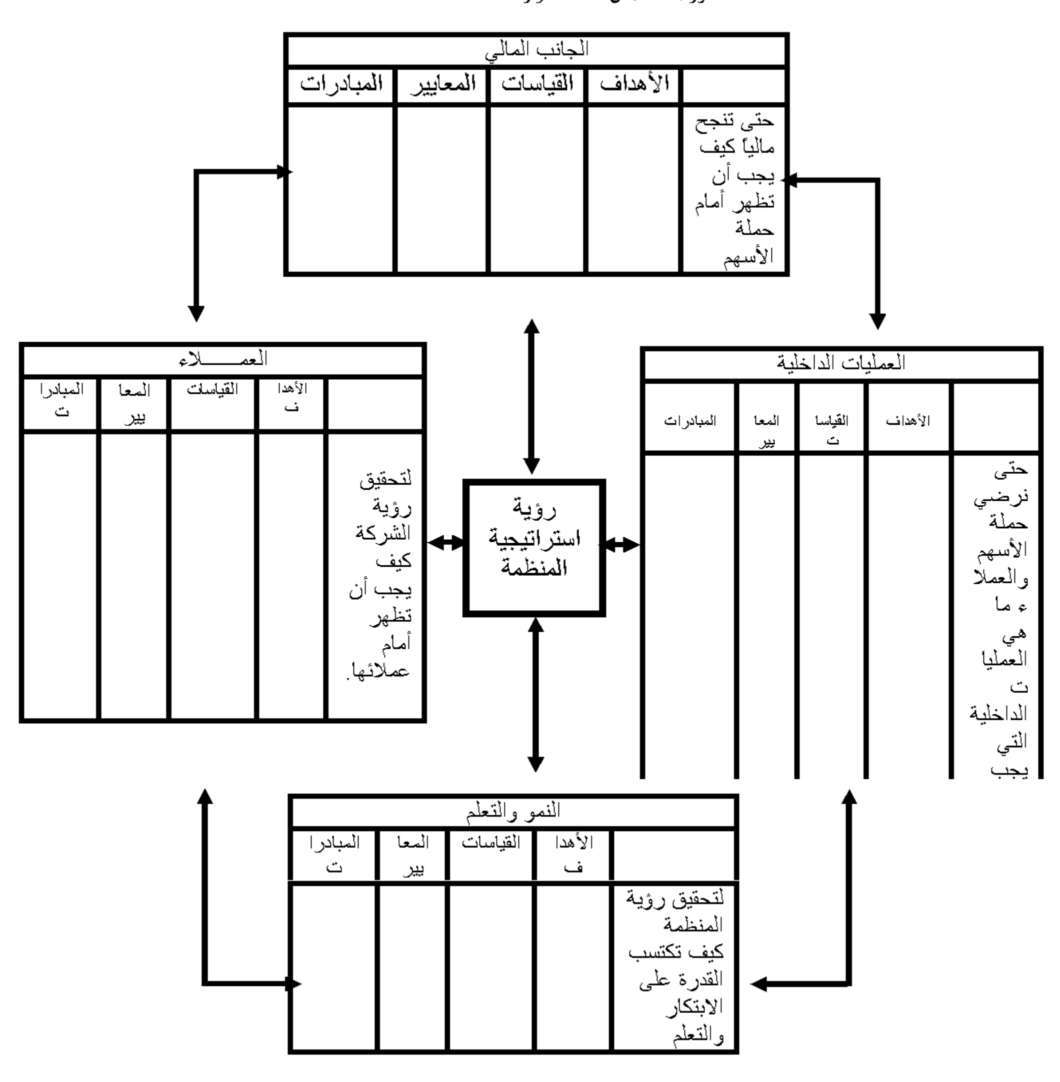
تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. **مثـــال ذلـــك :** فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.

٣- العلاقات السببية :

كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة ، ولذا يجـــب أن يحقـــق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها. ويجب أن تتـــضمن العلاقـــة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن. **مثال :** معدل العائـــد علـــى رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للعملاء ويعكس ذلك ولاء العمـــلاء ، إذن يـــتم إدراج معـــدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء ولكن كيـــف يتحقـــق الـــولاء؟ يـــتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء إذن ندرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من البطاقة ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقـــت أداء العمـــل وإجادة العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية) وهذا يـــتم الحـــصول عليـــة بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين (يتم إدراجهم في جانب التعليم والنمو). ويبين الشكل رقم (٣) هذا المثال مقسما إلى أربعة عناصـــر رئيـــسية تكـــون نموذجـــا لقيـــاس الأداء المتوازن.

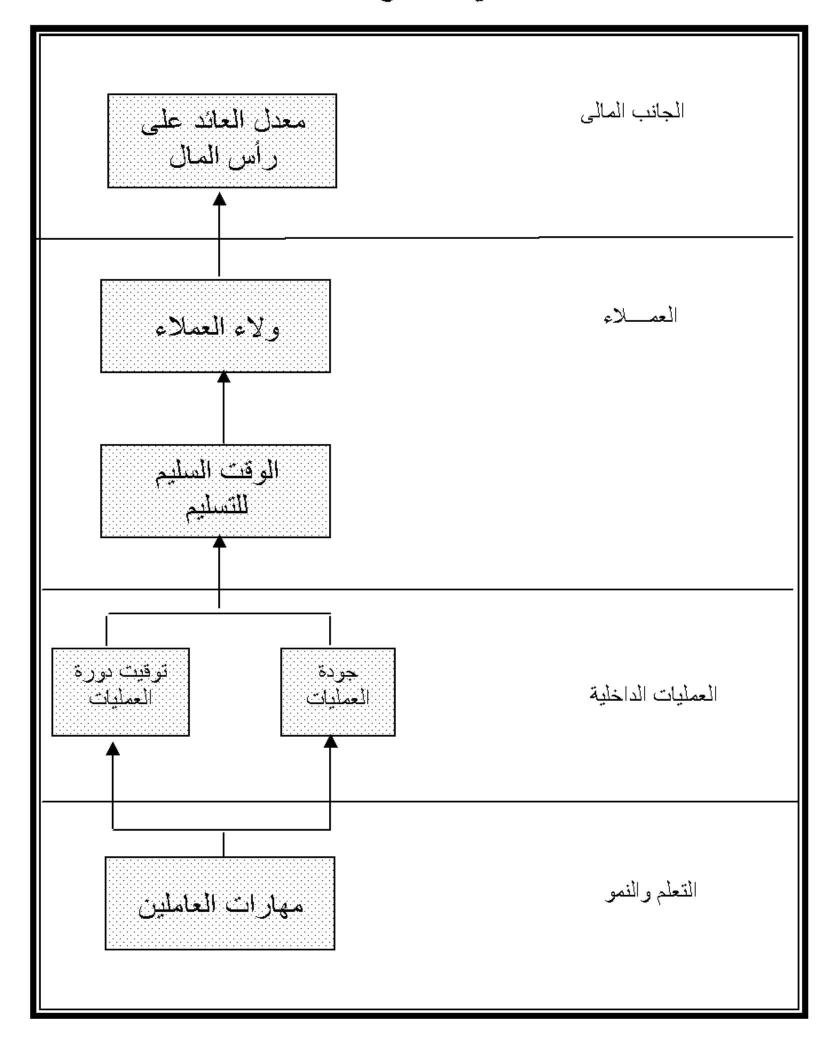
الشكل رقم (٢)

محاور بطاقة قياس الأداء المتوازن



الشكل رقم (٣)

دور العلاقات السببية في نموذج قياس الأداء المتوازن



٤ – مثيرات ومحفزات الأداء :

إن وجود قياس الأداء المتوازن بدون توضيح مثيراتها ومحفزاتها لا يوضح كيف تم الوصول إليها ، ولا يوضح ما إذا تم نجاح تنفيذ الإستراتيجية أم لا ؟ وبالعكس فإن وجود مثيرات الأداء بدون قياس الأداء المتوازن قد يمكن المنظمة من تحقيق التحسين قصير الأجل في العمليات ، ولكنه يفشل في إظهار ما إذا تم ترجمة التحسين في العمليات إلى نتائج فعلية في ربحية المنظمة ومركزها على المدى الإستراتيجي ، وذلك لأن أي تطوير لن يتم ملاحظته إلا إذا تم ترجمته إلى زيادة في أرقام الأعمال .

٥- هل يمكن تجاهل القياسات المالية؟

نادي البعض بالاستغناء عن القياسات المالية في قياس أداء المنظمات حيث أنها لا تقدم دليلا قوياً على النجاح في بيئة العمل الحالية بل يجب التركيز على إرضاء العملاء، والجودة...حيث أن ذلك سيقوم بإلغاء الفاقد والعيوب والتي تمكن المنشآت من تقديم نفس كمية المخرجات بكمية مدخلات أقل ، ومع هذا فمن الضروري الاهتمام بالقياسات المالية بجانب الأبعاد الأخرى لقياس الأداء المتوازن بالمنشأة.

٦ – أربعة جوانب فقط : هل هي كافية ؟

يتضمن قياس الأداء المتوازن أربعة أقسام رئيسية والتي يمكن إضافة عناصر أخري إليها حسب المنظمة وظروفها وبيئة عملها المحيطة. فمثلاً يمكن أن تضع منظمة ما جانب البيئة كجانب رئيسي حيث أنها تؤثر في عملياتها الرئيسية ، وتضع منظمات أخرى جانب الموارد البشرية .

٧ – الوحدة التنظيمية لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

إن أفضل تطبيق لبطاقة قياس الأداء المتوازن هي **الوحدات الاستراتيجية** داخل منظمات الأعمال حيث يكون بها سلسلة متكاملة الأنشطة تقوم بتكوين سلسلة تحقيق القيمة في مراحل التطوير، العمليات، التسويق، التوزيع، البيع، خدمة العملاء.

الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

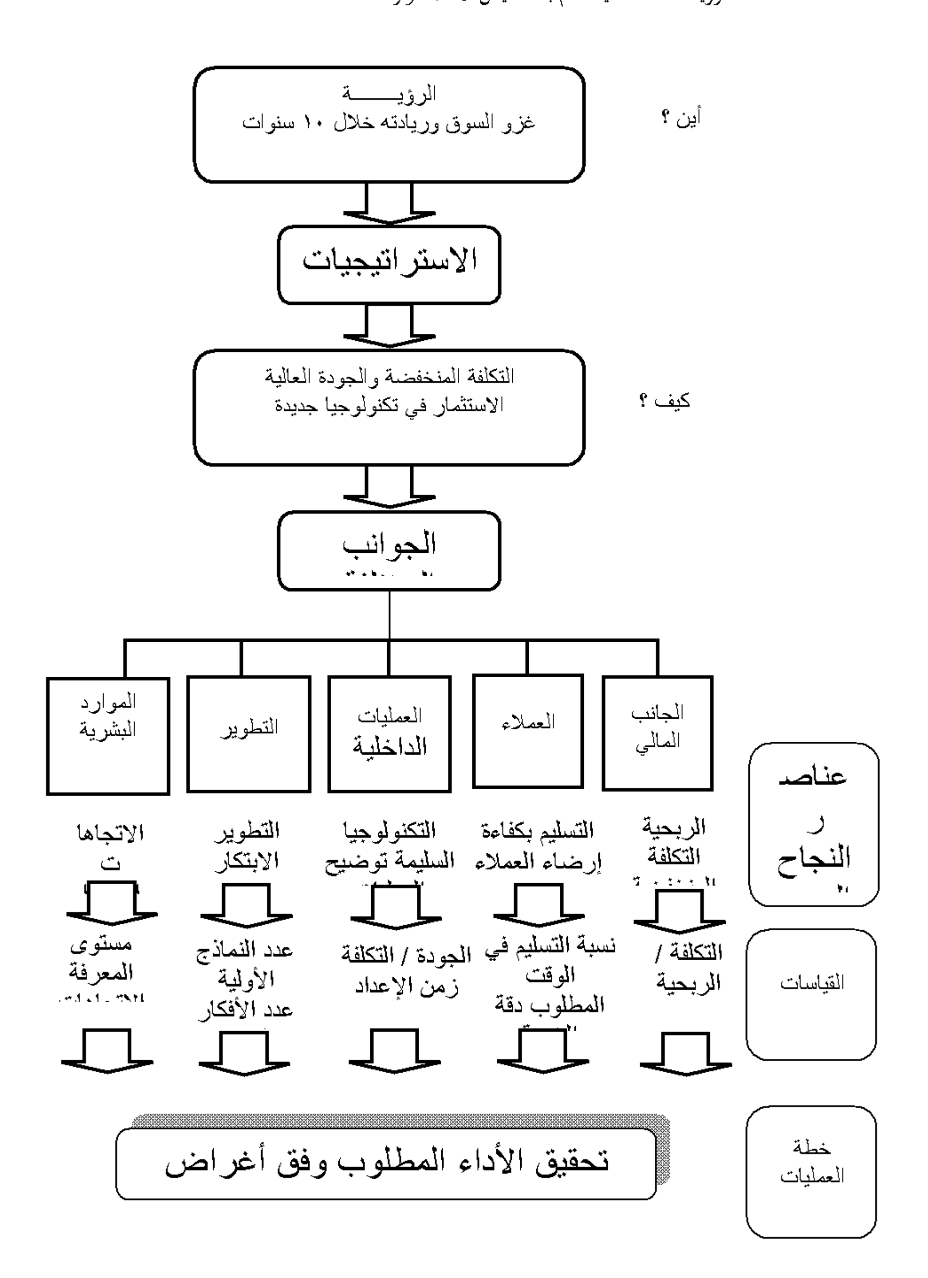
إن عملية بناء بطاقات قياس الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءا باستراتيجية المنظمة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب .

ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ، ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه ، والوقت المخصص لكل خطوة يتم

تكييفهما طبقا لخصائص وظروف كل منشأة على حده . ويوضح الشكل رقم (٤) رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن .كما يوضح الشكل رقم (٥) ما يمكن أن تظهر عليه الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن :

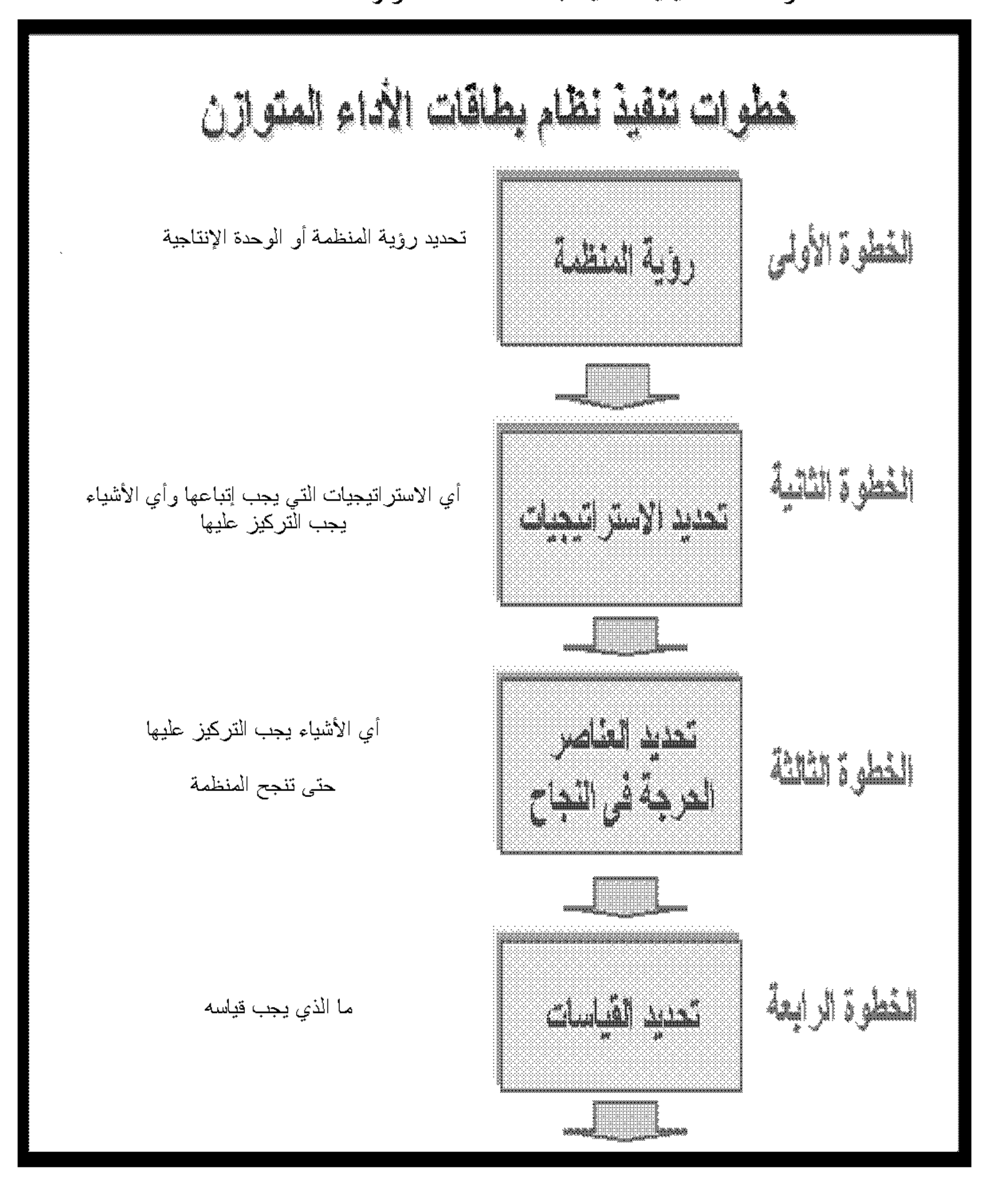
الشكل رقم (٤)

رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن



الشكل رقم (٥)

الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



(تابع) خطوات تنفيذ نظام بطاقات الأداء المتوازن

الخطوة الخامسة	تحديد وتطوير خطة العمل	كيف سيتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل
الخطوة السادسة	تحديد الأفعال التنفيذية	أي الأفعال يجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف
الخطوة السابعة	المتابعة والتصميم	كيف سيتم إجراء عملية المتابعة وتعديل محتوى البطاقة

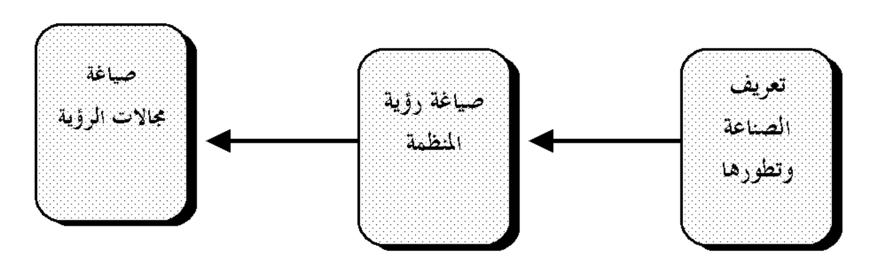
وفيما يلي نستعرض بشكل مختصر كل خطوة من الخطوات المنهجية السابقة لتــصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن :

الخطوة الأولى : صياغة الرؤية التنظيمية :

وتتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حــول موقف الصناعة والاتجاهات فيها ، وقد يتطلب الأمر أيضا ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وقادة الرأي. إلى جانب ندوة تحضرها الإدارة العليا ومجموعة المشروع وشخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن. وتمر هذه الخطوة بعدة مراحل على النحو الموضح بالشكل رقم (٦) :

شكل رقم (٦)

مراحل صياغة الرؤية التنظيمية



مسح الصناعة وتحليلها	رؤية شاملة	المالي
دور المنشأة المنتظر	رؤية مشتركة	العملاء
	رؤية معتنقة من الجميع	العمليات الداخلية
		النمو والتعلم

(١) تعريف الصناعة ووصف تطورها ودور المنشأة المنتظر :

يتمثل الغرض من هذه المرحلة في إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خــصائص ومتطلبات الصناعة وإلى تعريف واضح لوضع المنــشأة الحــالي ودورهــا. ومــن ثــم فالمطلوب في هذه المرحلة وصفا يتطلب بدوره الوصول إلى اتفاق حــول الكيفيــة التــي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، بناء منطلق وركيزة أساسية وضرورية نحو تطــوير

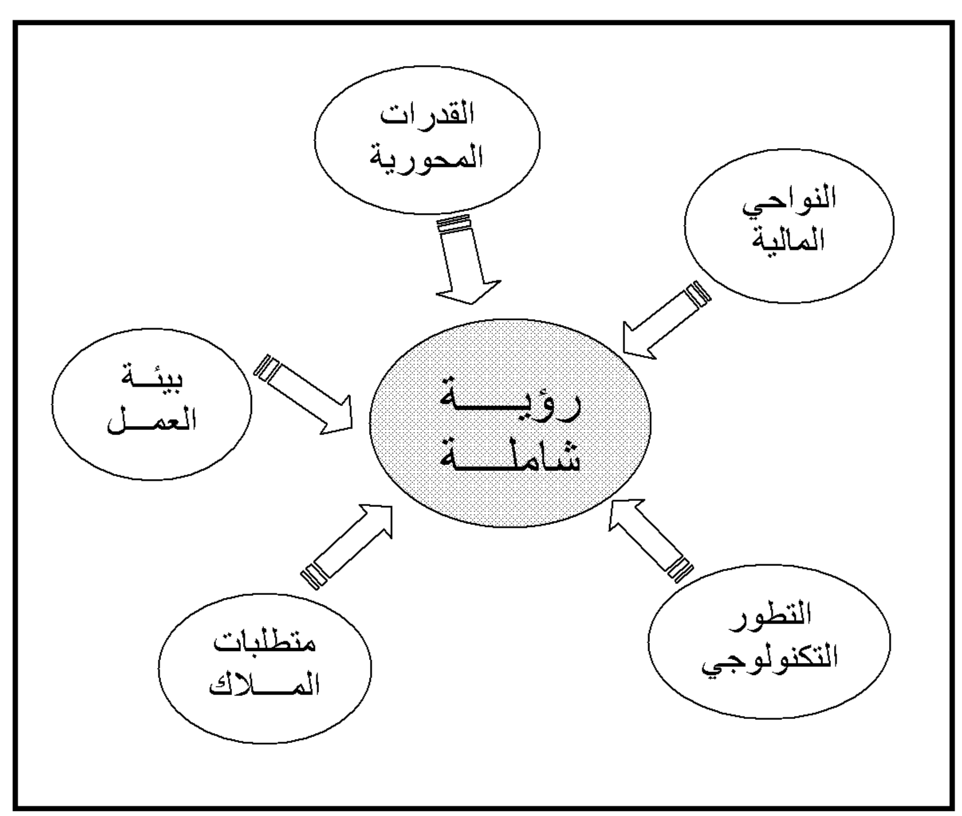
رؤيتنا واستراتيجيتنا المستقبلية ، وعقد المقابلات الفردية مع رجال الإدارة العليا وقادة الرأي الأكثر تأثيراً في المنشأة. بحيث تهتم هذه المقابلات بدراسة وتحليل للمنشأة وخصائصها من أكبر عدد ممكن من الزوايا ، ويفيد في ذلك الاعتماد على بعض النماذج المعروفة في دراسات الإستراتيجية، مثل نموذج SWOT ، ونموذج بورترPORTER ، ونموذج تحليل القدرات الفردية للمنشأة :

(٢) صياغة رؤية المنشأة :

يقوم نموذج قياس الأداء المتوازن على رؤية شاملة مشتركة ، ولذا فمن الجوهري التأكد في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتنقة بشكل مشترك. نظراً لأن المقاييس سيتم بنائها وصياغتها في ضوء تلك الرؤية ، مما يسهم في تركيز بؤرة اهتمام المنظمة بصورة أقوى من ذي قبل . ويجب التأكيد على أن تكون هناك رؤية مشتركة للموقف الداخلي والخارجي المحيط بالمنشأة ، قبل أن يصبح بالإمكان صياغة رؤية المنشأة ، ولكي تتم صياغة الرؤية ، هناك عدد من العوامل يجب وضعها في الاعتبار، يوضحها الشكل رقم (٧).

شكل (٧)

العوامل التي ينبغي مناقشتها عند صياغة رؤية المنشأة



وبعد صياغة الرؤية ، وقبل المضي في بناء المقاييس ، ينبغي الوقوف بشكل نهـائي على كيفية إدراك كل مشارك للرؤية ، ومن أساليب القيام بـذلك الـسماح لكـل مـشارك بوصف الصورة التي يعتقد أن المنشأة ستبدو عليها عند تحقيق الرؤية ، وبـذلك يعـرض كل فرد صورته الخاصة للمنشأة في المستقبل من المنظور المالي ، العمـلاء ، العمليـات والتطوير.

ومن المناسب هنا أن يعبر جميع المشاركين من خلال بضع كلمـات عـن تفـسيرهم للرؤية من منظور مجالاتها المختلفة، وتعقد بعد ذلك مناقشة حول الأولويات المناسبة بـين الكلمات المذكورة للتعبير عنها. وتفيد الأسئلة التالية في تقديم المزيد من العون قبل أن يتم تبني الرؤية وصياغتها بشكل قاطع :

- هل تمدنا الرؤية بالثقة التي نحتاجها ؟
- هل تعطينا الرؤية التحدي الذي نحتاجه ؟
- هل تساعدنا الرؤية في صياغة الأهداف على نحو مرض ؟

• هل نشـــعر أن الرؤية ذات مغزى وأنها تخصنا دون غيرنا ؟

(٣) صياغة مجالات الرؤية :

بعد الانتهاء من صياغة الرؤية الشاملة ومفهوم العمل ، يـــأتي دور دراســـة اختيـــار مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها. وحسبما اقترح نموذج كابلان ونورتـــون، فإن هناك أربعة مجالات رؤية : مجال الرؤية المالي ، مجال رؤية العملاء ، مجال رؤيـــة العمليات الداخلية ، ومجال رؤية التعلم والنمو. ومع ذلك فقد فضلت بعض المنشآت إضافة منظور خامس وهو منظور الموظفين أو المنظور البشري . واختيار مجالات الرؤية يجب أن يحكمه في الأساس منطق العمل مع وجود علاقة متبادلة واضحة بين مختلف مجـــالات الرؤية، وبذلك فإن مجال رؤية التطوير ينبغي أن يوضح الطـــرق التـــي تعتـــزم الإدارة إتباعها لتطوير المنشأة والمنتجات والخدمات المقدمة بغرض تنظيم العمليات و/ أو إضافة قيمة للعملاء ، وهذه التأثيرات ينبغي أن تنعكس على المنظور المالي .

الخطوة الثانية : تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة :

إن نموذج قياس الأداء المتوازن في الأساس أداة تسهم في صياغة وتنفيذ اســـتراتيجية المنشأة وتعمل على مراجعتها ومتابعة عملية تنفيذها. وينبغي أن ينظر للنموذج على أنـــه أداة لترجمة رؤية واستراتيجية تجريدية إلى مقاييس وأهداف محددة. ومن ثم فإن الغرض من هذه الخطوة يتمثل في ترجمة الرؤية إلى صورة ملموسة وبالتالي تحقيق التوازن العام بين المجالات المختلفة. وحتى تتم هذه الخطوة بنجـــاح يجـــب أن تعقـــد نـــدوة مـــشتركة تحضرها نفس المجموعة المشار إليها في الخطوة الأولى.

وعادة ما تكون عملية صياغة الاستراتيجية شديدة التعقيد ، وتستلزم قدراً كبيـــراً مـــن التفكير والمدخلات في صورها المختلفة ، ويرجع ذلك لتعدد الجوانب والمتغيـــرات التـــي يلزم دراستها عادة. ولا يوجد اتفاق حول الإجراء المناسب لصياغة استراتيجية المنـــشأة، ومع ذلك ، يثور دائماً سؤال جوهري وهو كيف يمكن للمنشأة أن تكتسب ميـــزة تنافـــسية أفضل من منافسيها وتحافظ عليها. هذا السؤال يقع فـــي قلـــب عمليـــة إعـــداد وصـــياغة الاستراتيجية ، وتشير التجارب إلى أن أعظم مزايا نموذج قياس الأداء المتوازن تكمن في

هذه الناحية على وجه التحديد ، فالنموذج يسهل تحليل الرؤية إلى استراتيجيات محددة ومستندة إلى الواقع ، مما يمكن الأفراد من فهمها والعمل من خلالها.

ومن أساليب تنفيذ هذه المرحلة من العملية سؤال المشاركين أن يصفوا القواعد الأساسية العامة التي يمكن أن ترشد وتوجه المنشأة نحو الرؤية المنشودة بأقصى درجة من السهولة والفاعلية. ومن هنا ، يمكن تحديد قواعد واستراتيجيات مناسبة أساسية في عدد من الجوانب منها على سبيل المثال: الربحية على المدى القصير والطويل ، الأساليب التي ستنافس بها المنشأة مثل التسعير ، وقت التسليم ، وتنظيم المنشأة ومن ثم نوع القدرات المراد بناؤها والمتاحة داخلياً.

وترتبط الاستراتيجيات الأخرى التي سيتم وضعها بالمجالات التي ستقوم المنشأة فيها بتطوير منتجاتها وخدماتها ، ومن سيتولون مسئولية التطوير. وعند اكتمال هذه المرحلة ، سيتوافر لدى المنظمة بيان لكل منظور (أو مجال رؤية) يوضح الاستراتيجية الرئيسية مرتبة حسب الأولوية ، لتحقيق الرؤية المنشودة. وفيما يلي سوف نناقش كيفية إعداد استراتيجيات كل منظور:

(١) المنظور المالي :

ينبغي أن يوضح هذه المنظور نتائج الاختيارات الاستراتيجية التي تم إجراؤها فيما يتصل بمجالات الرؤية الأخرى ، في الوقت الذي يرسى فيه العديد من الأهداف طوية المدى وبالتالي جزءاً كبيراً من القواعد العامة الأساسية والمقدمات المنطقية لمجالات الرؤية الأخرى. هنا نجد وصفاً لما يتوقعه الملاك من المنشأة فيما يتعلق بالنمو والربحية. ومن الملائم أيضاً دراسة وتحليل المخاطر المالية التي يمكن أن تواجهها المنشأة.

وترتبط القضايا الأخرى التي يمكن أن يغطيها المنظور باستراتيجيات التكلفة والاستثمار، والحسابات المدينة .. إلخ . وهناك العديد من أدوات الرقابة الإدارية التقليدية ، تتمثل في صورة مقاييس مالية ونسب أساسية Key ratios.

ويشير كابلان ونورتون إلى ثلاثة موضوعات استراتيجية تـرتبط ارتباطـاً كبيـراً بالمنظور المالي تتمثل فيما يلي :

(١) مزيج المنتجات ومعدل النمو ،

(٢) القواعد الأساسية لاستغلال الطاقة الإنتاجية وخفض التكاليف ،

(٣) استراتيجية الاستثمار.

(٢) منظور العملاء :

يصف هذا المنظور الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للعملاء وكيف سيتم تحقيق ذلك ، وماهى الأسباب التي ستجعل العملاء على استعداد لدفع المقابل المالي لها ، ولذلك يجـب أن تسترشد العمليات الداخلية وجهود تطوير المنشأة بهذا المنظور، ويمكن القول أن هـذا الجزء يشكل قلب المقاييس ، فإذا أخفقت المنشأة في تقديم المنتجات والخـدمات المناسـبة بشكل يلبي احتياجات العملاء وبتكاليف فعالة على المدى القصير والطويـل ، لـن تتولـد إيرادات وتتدهور المنشأة وتموت.

إن جانباً كبيراً من الجهد موجه نحو تقرير كيفية زيادة والاحتفاظ بولاء العملاء، ولكي تعي المنظمة ما يتوجب عليها عمله ، يجب أن تلم إلماماً وافياً بكل جانب في عملية الشراء عند العملاء، وأن تتكون لديها صورة دقيقة لما يعنيه المنتج بالنسبة لهـم. ولا يمكننـا أن نقرر استراتيجياتنا الأساسية المتصلة بالعملاء والأسواق ثم ننتقل إلـى مجـالات الرؤيـة الأخرى إلا بعد أن نكتسب دراية تامة بهذه التفاصيل.ومن المهم أن تعتمد هذه التحلـيلات على ما يقدره العميل في الحقيقة وما يطلبه وليس على تقديرات الأفراد بالمنشأة.

ومن المهم أيضاً التعرف في مرحلة مبكرة على أية تغيرات في تفـضيلات العمـلاء وسلوكهم، ومن الأساليب التي يمكن الاعتماد عليل في هذا الصدد عقـد المقـابلات فـي الوقت المناسب لبحث التغيرات المحتملة في قيم العملاء الأساسية، حسبما يـشير مؤشـر رضا العملاء ، أيضاً ينبغي على المنشأة أن ترصد أي تغيرات في الجودة ، وقت التـسليم ، القدرة على التسليم ،... إلخ. ويفضل بيان ردود الفعل قبل أن تقـع الخـسائر الكبيـرة وبالتالي التعرض لضرر مالي جسيم. بعبارة أخرى ، ينبغي أن تنتبه المنـشأة للتغيـرات التى تحدث والمتوقع حدوثها وأن تكون قادرة على الاستجابة السريعة لها. عـلاوة علـى

ذلك ، ينبغي على المنشأة ألا تفرط في الارتباط والتعلق بعملائها ومنتجاتها القائمة ، فقد يكون لديها من الإمكانات، ومنها قدرات الموظفين ، ما يمكنها من اجتذاب عملاء جدد وطرح منتجات جديدة .

أما المقاييس التي تمثل نتيجة طبيعية لهذه الموضوعات الاستراتيجية فينبغي أن تتوفر صورة شاملة من منظور العميل ، ولذا يفضل أن تكون هناك معلومات تفصيلية متاحة عن :

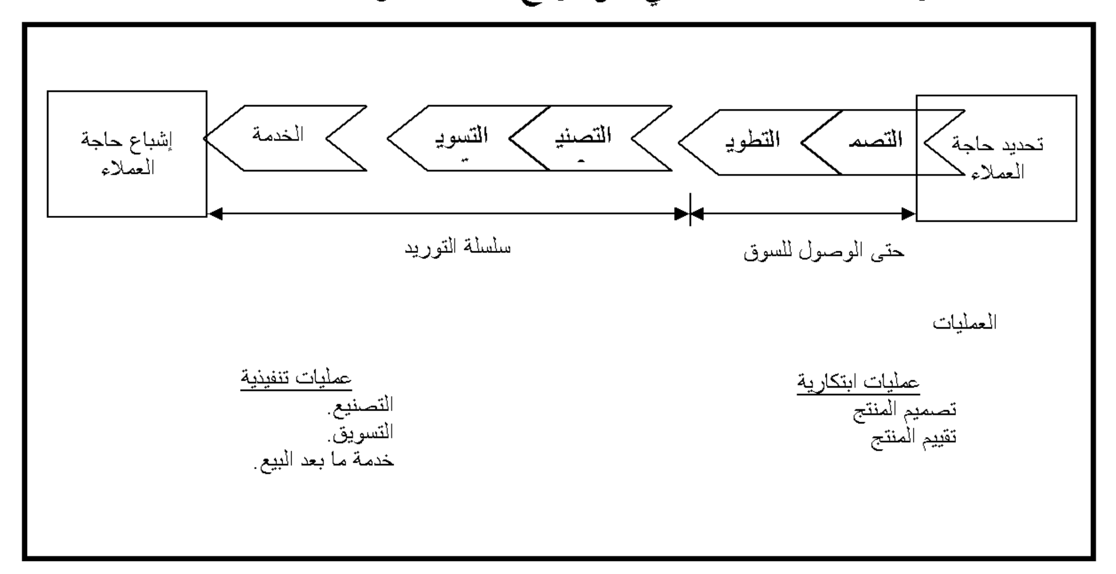
- الأنصبة في السوق.
- ولاء العملاء ، مقاساً – مثلاً – بمعدل تكرار شراء المنتجات .
- تدفق العملاء الجدد إلى المنشأة.
- رضا العملاء عن المنتجات.
- ربحية العملاء والأسواق.

(٣) منظور العمليات الداخلية :

يجب دراسة وتحليل العمليات التي تولد الأشكال المناسبة للقيمة بالنسبة للعملاء وتقود كذلك إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم وهذه مهمة الموضوعات الإستراتيجية التي يدرسها منظور العمليات الداخلية، ومن ثم ينبغي التعرف على عمليات المنشأة على المستوى العام ، ويفيد نموذج بورتر المسمى سلسلة القيمة في القيام بذلك أنظر الشكل رقم (٨) ، حيث يتضمن النموذج وصفاً لكل عمليات المنشأة بدءاً بتحليل احتياجات العملاء وانتهاءً بتقديم المنتج. ويتم بعد ذلك تحليل هذه العمليات بدرجة أكبر من التفصيل ، وذلك بهدف استبعاد كل العمليات التي لا تخلق قيمة للعميل بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، أما العمليات المتبقية فينبغي أن يتم وصفها من حيث التكاليف وزمن العملية وتوكيد الجودة ... إلخ ، وعندئذ ستوفر النتائج أساساً لاختيار الأساليب لقياس هذه العمليات.

الشكل رقم (٨)

مجموعة العمليات المتكاملة التي تمثل نموذج سلسلة تحقيق القيمة



إن منظور العمليات الداخلية يشكل تحليلاً لعمليات المنشأة الداخلية، ويتضمن الموضوعات الإستراتيجية التي ترتبط بدراسة الموارد والقدرات والعمليات الفنية التي تحتاجها المنشأة للارتقاء بذاتها.

(٤) منظور التعلم والنمو :

يمكن منظور التعلم والنمو المنشأة من ضمان قدرتها على التجديد، كشرط أساسي لإستمرارها وبقائها على المدى الطويل. في هذا المنظور تدرس المنشأة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الإحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.

إن تعرض المعرفة التقنية للتلف باستمرار يلزم منظمات الأعمال بالبحث الدائم والسعي لتحديد القدرات المحورية التي يجب أن تكتسبها كأساس لتطورها المستقبلي. ونتيجة لهذا التوجه الاستراتيجي يتعين على المنشأة أن تقرر كيفية الحصول على المعرفة التقنية التي ستظل في حاجة لها في المجالات والنواحي المختلفة ، ومن ثم يجب أن تجرى

المنشأة تحليلاً لتقرر أنواع المعرفة والقدرات الواجب إدراجها ضمن مجموعة قدراتها المحورية ثم تتخذ قراراً إستراتيجياً بشأن أي هذه القدرات ينبغي تمويلها وتبنيها.

وللتوصل لاستراتيجية مناسبة للقدرات تحدد المجالات التي ستوظف فيها المنشأة استثمارات بهدف تطوير قدراتها الخاصة من الداخل وتلك التي ستلجأ فيها إلى التعاون مع أطراف خارجية، هنا قد يكون مفيداً طرح الأسئلة التالية :

- ما الذي تتكون منه القدرة ؟
- ما الغرض الذي ستستخدم فيه ؟
- كيف تؤثر على قيمة العميل ؟
- ما مدى أو درجة تخصصها ؟
- كيف تتغير بمرور الوقت ؟
- ما درجة تكرار استخدامها ؟
- كيف تتأثر بتكنولوجيا المعلومات ؟

الخطوة الثالثة : تحديد عوامل النجاح الحاكمة :

تعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات والاستراتيجيات المذكورة آنفاً إلى مناقشة والحكم على ما يكون مطلوباً لنجاح المقياس وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها. بعبارة أخرى يجب على المنشأة أن تقرر الآن ما هي عوامل النجاح الحاكمة وترتبها حسب الأولوية. وهناك أسلوب مناسب لبدء هذا الجزء يتمثل في تكوين مجموعات نقاشية لتقرير العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي سبق وضعها. وفي الجلسة المشتركة يدور النقاش ويتواصل ، لمحاولة التوصل إلى اتفاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية . كما ينبغي الحرص على إحداث ترابط أفقي ورأسي بين عوامل النجاح الحاكمة. وبمعنى أكثر وضوحا التعرف على ما إذا كانت المقاييس متسقة داخلياً بدرجة معقولة فيما يتصل بجوانبها، ووثيقة الصلة فيما بينها أم لا ؟ .

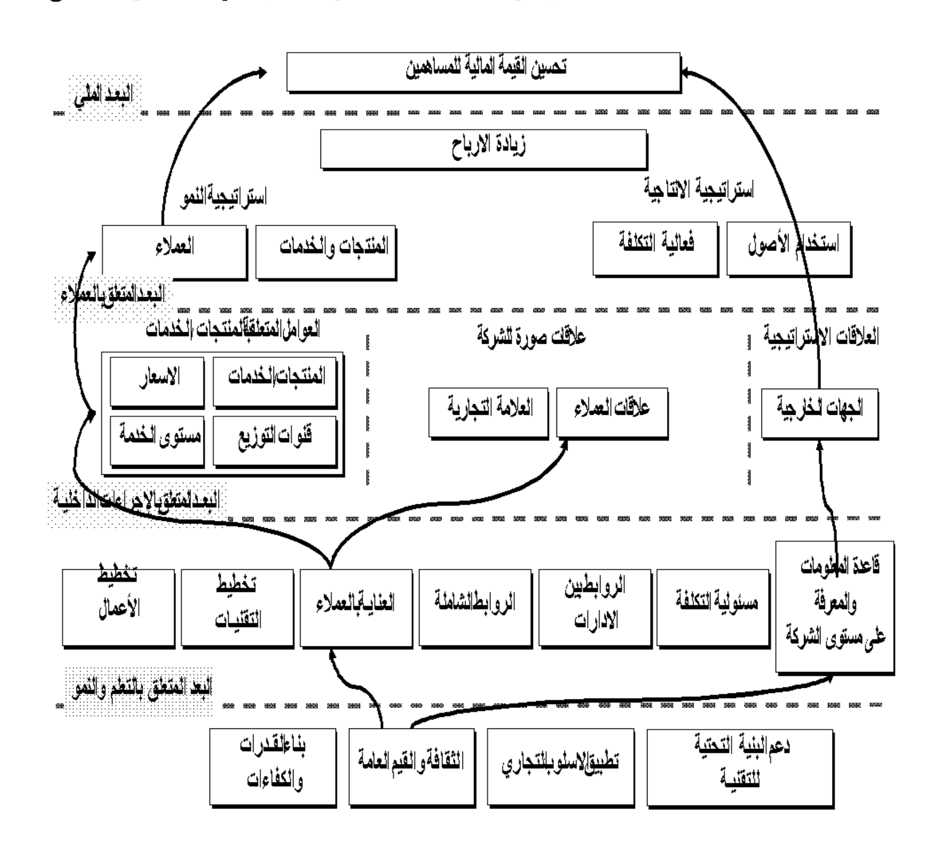
ويكون الترابط الرأسي تلقائياً بدرجة أو بأخرى لأن عوامل النجاح الحاكمة يتم التعرف عليها وترتيبها حسب الأولوية. وأسهل طريقة لإحداث الترابط الأفقي بين العوامل

هي إعداد رسم تخطيطي للمقياس كخريطة استراتيجية بيانية أنظر الـــشكل رقـــم (٩) وفحصه لمعرفة إذا كانت مجالات الرؤية المختلفة مرتبطة ببعضها بشكل طبيعي أم لا ؟.

وثمة أمر آخر لا يقل أهمية وهو تحاشي أي إمكانية لتحقيق التفوق في عامل نجاح ما على حساب عامل آخر ، وينطبق هذا التحذير أيضاً على المقاييس التـــي ســـيتم إعـــدادها لاحقاً. إن المقاييس في مجالات الرؤية المختلفة يجب ألا تؤدي إلى الازدواج أو التضارب ، بل يجب أن تتوافق مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وتساندهما. ويوضح الـــشكل (٩) مثالاً للكيفية التي يمكن بها تحليـــل علاقـــات الـــسبب والنتيجـــة بـــين المبـــادرات الاستراتيجية والمقاييس وتخطيطها بيانياً.

الشكل رقم (٩)

علاقات السبب والنتيجة بين المبادرات الإستراتيجية والمقاييس



الخطوة الرابعة : تحديد القياسات :

في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينها، وإعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا ومجموعة المشروع وإن كان يفضل أن يتم ذلك بمشاركة شخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن يفيد بصفة خاصة في إحداث ترابط بين عوامل النجاح والمقاييس.

ويفضل أن يشترك كل الأفراد ذوي الصلة في عمل المشروع بكل وحدة ، كما يفضل العمل في شكل ندوات وورش عمل لمتابعة سير العمل والتنسيق متواصل مع الإدارة العليا. الحصول على عون من شخص له خبرة ببناء قياسات الأداء المتوازن. وتشتمل هذه الخطوة على المراحل الفرعية التالية :

(١) إعداد المقاييس والتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة:

في هذه المرحلة ، يتم إعداد مقاييس رئيسية وثيقة الصلة لاستخدامها في العمل فيما بعد. ومثلما حدث في الخطوات الأخرى ، ينبغي أن نبدأ بممارسة شكل ما من العصف الذهني لا ترفض فيه أي أفكار وتستخدم فيه كل الأفكار والخواطر في العملية. ولا نقوم بتحديد المقاييس التي تبدو الأوثق صلة ، ويمكن مراقبتها وتسمح فعلياً بالقياس، وترتيبها حسب الأولوية إلا في المرحلة الأخيرة .

إن التحدي الأكبر يكمن في إيجاد علاقات سبب ونتيجة واضحة وخلق توازن بين المقاييس المختلفة في مجالات الرؤية المختارة. ولذا فمن المهم إعداد مناقشة حول إمكانية الوصول إلى توازن بين المقاييس المختلفة بحيث لا تتعارض التحسينات قصيرة المدى مع الأهداف طويلة المدى.

(٢) صياغة المقاييس الشاملة :

بعد الانتهاء من المراحل السابقة ، يتم تجميع مقاييس المستوى الأعلى تمهيداً للموافقة عليها وعرضها على الأشخاص المعنيين. ولتسهيل التنفيذ ، يجب إطلاع كل فرد في المنشأة بطريقة ما على ما تضمنته عملية إعداد المقاييس ، ويفضل أن يعرض على المشاركين أيضاً المذكرات والأوراق التي تتضمن التفسيرات والمقترحات المتصلة بعمل المجموعة مما ييسر عملية تحليل المقاييس.

تبعاً لحجم المنشأة وتنظيمها ، يتم بوجه عام تحليل المقاييس بالمستوى الأعلى وربطها وتطبيقها على وحدات تنظيمية واقعة عند مستويات أدنى. وحيث أن أحد أغراض المقاييس هو تمكين الأفراد من رؤية الكيفية التي تؤثر بها رؤية المنشأة وأهدافها العامة على العمليات بوضوح ، فإنه من الضروري تحليل الأداء إلى مستوى يصبح عنده ملموس وقابل للفهم بدرجة كافية.

وإذا كان الهيكل التنظيمي للشركة مستوياً وصغيراً بحيث يستطيع كل فرد في المنشأة أن يرى تأثير مقاييس المستوى الأعلى على عمله ، لا يكون إجراء المزيد من التحليل ضرورياً .

وتتأثر جودة مقياس معين بعدد من الأنشطة المختلفة المؤداة بواسطة مختلف الوحدات العاملة على مستويات المنشأة. ولكي يرى أكبر عدد ممكن من الموظفين ، وكيف يساعد عملهم المنشأة على إحراز درجة جيدة على مقاييس المستوى الأعلى الخاصة بها ، فإن هذه المقاييس يجب تحليلها إلى المستوى الأشد تفصيلاً قدر الإمكان.

وفيما يلي نعرض لمجموعة من المقاييس التي يوصى بها العديد من الكتاب والباحثين لكل مجال من مجالات الرؤية ، مع الأخذ في الاعتبار أن المقياس الواحد يمكن أن يفيد في وصف مجالات رؤية مختلفة ، وتتضح هذه النقطة من خلال عدد من الأمثلة ساقها كابلان ونورتن :

أولا : مقاييس مجال الرؤية المالي :

تستخدم مقاييس معتادة للربح / الخسارة ، العائد على الاستثمار وما شابه ذلك، وهذه مقاييس نقدية أو مقاييس مشتقة من مقاييس نقدية. مثل: مقاييس الإيراد للعامل الواحد ، أو ربحية مجموعات العملاء المختلفة ضمن هذه الفئة ، فالمقاييس تمثل امتداداً يمكن فهمه لمقاييس الربحية الكلاسيكية ، والاثنان يقيسان شيئاً حدث بالفعل ، إلا أنه يمكن اعتبارها مؤشرات جيدة لعوامل نجاح علاقات العملاء والعمليات الداخلية .

والمقاييس المالية ليس من الضروري أن تؤخذ دائماً من النظام المحاسبي للشركة، فقد تكون القيمة أو السعر السوقي للسهم الواحد من أسهم الشركة مقياساً هاماً للنجاح ، وذلك عندما تكون الشركة مقيدة في بورصة للأوراق المالية. وإذا استطعنا أن نحدد قيمة رأس المال الفكري للشركة أو وحدة العمل ، فإن القيمة السوقية لرأس المال والتغيرات في قيمته تكون بالطبع مقاييس ملائمة.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجـال الرؤية (أو المنظور) المالي :

١- إجمالي الأصول (%).
٢- الإيرادات / إجمالي الأصول (%).
٣- الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالجنيه).
٤- الأرباح / إجمالي الأصول (%).
٥- الأرباح المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالجنيه).
٦- القيمة السوقية (بالجنيه) .
٧- المساهمة / الإيراد ، أو هامش المساهمة (%).
٨- حقوق المساهمين / مجموع الأصول،أو القدرة على الوفاء بالديون (%).
٩- العائد على الاستثمار (%) .

ثانيا : مقاييس مجال رؤية العملاء :

تختار شركات كثيرة المقاييس المتصلة بالعملاء من بين مقاييس متاحة بالفعل بعـد أن يتم تطويرها لأغراض القياس ، فقد تتعاقد الشركة مع شـركة متخصـصة فـي قيـاس اتجاهات العملاء وما شابه ذلك. ويمكن بناء رؤية العملاء كبؤرة تركيز علـى العمـلاء، بحيث توفر مقاييس للكيفية التي يرانا بها العملاء وأيضاً للكيفية التي نرى بهـا عملاءنـا، وبحيث نستطيع أن نقيس كلاً من التدفقات والمخزون ، وبيان كيف تـأثر إدراك العميـل أثناء الفترة الماضية وماهية تقديراتنا الحالية ، وبحيث تكون الاتجاهات والسلوكيات علـى درجة متساوية من الأهمية بالنسبة لنا.

وهكذا فإن المقاييس التي تستخدمها المنشأة قد تتباين تبعـاً للـسؤال الأصـلي الـذي طرحه كابلان ونورتون : "كيف يرانا العملاء" ؟ (مجال رؤيـة أو منظـور العميـل) أو "كيف نرى عملاؤنا" (بؤرة التركيز على العملاء). إننا نتعرف على كيف يرانـا العمـلاء من خلال سلوكهم (مثل الشكاوى ، تكرار عمليات الشراء) ومن خلال مسوح الاتجاهـات.

وينبغي أن تتضمن الصورة التي لدينا للعميل أيضاً نصيباً في مشترياته الكلية ، والأنصبة السوقية في القطاعات الهامة ... إلخ.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجـال رؤية (أو منظور) العملاء :

١- عدد العملاء (عدد) .
٢- النصيب في السوق (%).
٣- المبيعات السنوية / العميل الواحد (بالجنيه) .
٤- العملاء المفقودون (عدد أو %).
٥- متوسط المنفق على علاقات العملاء (عدد).
٦- مؤشر رضا العملاء (%) .
٧- مؤشر ولاء العملاء (%) .
٨- التكلفة / العميل الواحد (بالجنيه) .
٩- عدد الشكاوى (عدد) .
١٠- مؤشر الصورة الذهنية للعلامة التجارية (%).
١١- متوسط مدة العلاقة بالعميل (عدد) .
١٢- متوسط حجم العميل (بالجنيه) .

ثالثا : مقاييس مجال رؤية العمليات الداخلية :

معظم المقاييس المتعلقة بمجال رؤية العمليات الداخلية مأخوذة من مشروعات إدارة الجودة الشاملة TQM ومشروعات مماثلة ، ومن أمثلتها : زمن الإنتاجية وجودة الإنتاج والمردودات ونسبة المعيب. وإذا أردنا وصف عمليات معينة ، فإن هناك أنواعاً كثيرة من المقاييس التي يمكن استخدامها . فالإنتاجية : وتقاس عادة ككمية بالنسبة للوقت الذي تم العمل فيه أو التكلفة. والجودة : تقاس بالنسبة المئوية للوحدات المقبولة أو رأي العميل وتحليل الاتجاهات والآراء والشكاوى ، ومستوى التكنولوجيا : يقاس بالأساليب الأكثر حداثة. واستغلال الطاقة : يقاس بالسعة الإنتاجية. ووقت التسليم : يقاس بالنسبة المئوية

للمنتجات المسلمة في الوقت المحدد. ومدة الانتظار : تقاس بزمن الانتظار. والموارد : تقاس بنسبة الموارد أو وقت العمل المنفق على العملية ، سواء داخل الوحدة المعنية أو كجزء من تدفق أطول أو عملية إنتاج بأسرها.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) العمليات الداخلية :

١- المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات (%).
٢- التسليم في الوقت المحدد (%) .
٣- الوقت المعياري – تطوير المنتج (عدد) .
٤- الوقت المعياري – من إصدار الطلبية إلى التسليم (عدد) .
٥- الوقت المعياري – الموردون (عدد) .
٦- الوقت المعياري – الإنتاج (عدد) .
٧- متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات (عدد) .
٨- دوران المخزون (عدد) .
٩- التحسن في الإنتاجية (%).
١٠- طاقة (أو سعة) تكنولوجيا المعلومات (عدد) .
١١- نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية (%) .

رابعا : مقاييس مجال رؤية التعلم والنمو والابتكار :

عند قياس هذا المنظور يجب الإعتماد على مقاييس مثل : كم الموارد المنفقة على التطوير أو التدريب بدلاً من النتائج. وفي بعض الأحيان نقيس نصيب المبيعات من منتجات طرحت منذ وقت قريب جداً كنوع من المؤشرات لنجاح عملية التطوير.

إن القدرة الفعلية على الابتكار أو التعلم الجديد الذي تم ، يمثل عادة مفهوماً غير محدد بدقة، وخاصة إذا أردنا تحديد مدى فائدة جدوى التطوير الجديد أو كيف يتوقع أن يسهم في النجاح المستقبلي. فالابتكار والتعلم والتطوير أمور يمكن قياسها فقط إذا توفرت فكرة واضحة عما تتضمنه هذه العمليات وما لا تتضمنه ، وتسعى المنشآت الرائدة منذ زمن في البحث عن مقاييس تتسم بنفس الجودة عند تطبيقات براءات الاختراع أو كما في حالة البحوث الأساسية والمقالات العلمية المنشورة، وكافة عمليات البحوث والتطوير.

وتهتم المقاييس في مجال رؤية التعلم والنمو بتوصيل استراتيجية المنشأة إلى الأفــراد العاملين بها ، وقد يتمثل التطوير في توسيع دائرة قدراتنا، أو أداء عمليات تجريبيــة فــي مجالات عمل جديدة أو في أسواق جديدة ، أو تغيير التنظيم أو نظام الرقابة الإدارية .

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجــال رؤية (أو منظور) النمو والتعلم :

١- مصروفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (%)

٢- موارد البحوث والتطوير / إجمالي الموارد (%)

٣- الاستثمار في التدريب / العملاء (عدد)

٤- الاستثمار في البحوث (بالجنيه)

٥- الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب (بالجنيه)

٦- تحسينات مقترحة / الموظف الواحد (عدد)

٧- نفقات تطوير القدرات والمهارات / الموظف (بالجنيه)

٨- مؤشر رضا العاملين (عدد)

٩- نظرة العاملين – مؤشر التمكين (عدد)

١٠- نسبة المنتجات الجديدة إلى كتالوج الشركة الكامل (%)

خامسا : المقاييس المرتبطة بالموارد البشرية :

تبنت بعض الشركات بؤرة تركيز منفصلة للموارد البشرية ، وفي معرض تبريرها لاستخدام مجال الرؤية الموارد البشرية ، تقول شركة سكانديا إنها ترغب في التأكيد على أن الموارد البشرية وكذلك العمليات الداخلية يعززان بعضهما بصورة متبادلة ، ولكي يتحقق النجاح ، يلزم إحراز درجة مرتفعة في الاثنين.

تظهر دراسات خطط العمل في الشركات أن الأهداف الخاصة بتعلم الموظفين وقدراتهم نادراً ما يتم بيانها ووصفها بصورة جيدة. وقد تم استحداث محاسبة الموارد البشرية في أواخر عقد الستينيات وتضمنت محاولات لإعطاء قيمة نقدية لهذه البنود وإعداد نوع من الميزانية العمومية لقدرات الشركة البشرية ، ومن خلال حسابات خاصة تقرر كيف يؤثر غياب الموظفين ودوراتهم على النتائج المالية ومركز الشركة، ويجب أن يكون ممكناً استخدام المقاييس وبيان الأهداف على مستوى أساسي بدرجة أكبر : الاتجاهات والمشاعر والمعارف والمهارات.

وتركز بعض القياسات على دراسة الاتجاهات، وقد تستعين بعض الشركات بالمؤسسات الاستشارية لقياس رأي الموظفين ودراسة العملاء ، وفي الشركات التي تستخدم نسبة كبيرة من موظفيها البريد الالكتروني والشبكات الداخلية كل يوم ، يمكن بث وجمع الاستقصاءات بسهولة وسرعة عبر شبكة الانترنت. وفي كثير من الشركات توجد بالفعل قياسات يمكن استخدامها كمؤشرات لرأي الموظفين في رؤسائهم في العمل مثلاً ، أو للمناخ السائد في الشركة.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) النمو والتعلم :

١- مؤشر القيادة (عدد)
٢- مؤشر الدافعية (عدد)
٣- دوران الموظفين (%)
٤- متوسط سنوات خدمة الموظف لدى الشركة (عدد)
٥- متوسط عمر الموظفين (عدد)
٦- الوقت المنفق في التدريب - الأيام / السنة (عدد)
٧- الموظفون المؤقتون / الموظفون الدائمون (%)
٨- نسبة الموظفين الحاصلين على مؤهل جامعي (%)

٩- متوسط التغيب عن العمل (عدد)
١٠- عدد المديرات (عدد)
١١- مؤشر التمكين (عدد) ، عدد المديرين (عدد) .
١٢- تكلفة التدريب السنوية للشخص الواحد (بالجنيه) .
١٣- التكلفة السنوية للتدريب والاتصال وبرامج الدعم للشخص (بالجنيه) .

سادسا : المقاييس البيئية :

إن المقاييس البيئية يمكن أن تنسجم بشكل طبيعي مع المجالات الأخـرى ، وكـذلك مقاييس تكنولوجيا المعلومات. ويكمن الفرق الرئيسي في أن تكنولوجيا المعلومـات نظـام يعتمد على معطيات موجودة ومستخدمة داخل المنشأة. فى حين يرتبط قـسم كبيـر مـن المقاييس البيئية بتأثيرات المنشأة وأعمالها على ما يحيط بها. ويذهب جونسون وزمـلاؤه (١٩٩٧) إلى أن المقاييس البيئية يمكن أن تستخدم في عدد من المجالات منها:

- استخدام وخواص عوامل الإنتاج.
- الانبعاثات الناتجة من الإنتاج.
- محتوى المنتج وتأثيرات استخدام المنتج.
- فاعلية وسائل النقل المختلفة وآثارها البيئية.
- العوادم والنفايات والتخلص منها.
- العمليات الإدارية مثل وجود أعمال مراجعة (تدقيق) بيئية ، منازعات قضائية.

ومن الواضح أن معظم هذه المقاييس يرتبط ببؤرة التركيز على العمليـات الداخليـة، يضاف إلى ذلك أن التأثيرات الواقعة على البيئة الخارجية قد تؤثر أحياناً علـى اتجاهـات العملاء وتتطلب بنودا مالية ، ولهذا يمكن تناولها في مجالي التركيز على العملاء والمالي. وإذا تضمنت الاستراتيجية مثل هذه الطموحات فإن بؤرة التركيز على التطوير قد تحتـاج إلى مقاييس خاصة لإظهار تقدم الشركة نحو تطوير منتجات وعمليـات صـديقة للبيئـة بدرجة أكبر.

الخطوة الخامسة : تحديد وتطوير خطة العمل :

وفيها يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة قيـــاس الأداء المتـــوازن مـــن خلال صياغة الأهداف ، ووضع خطة عمل .

(١) صياغة الأهداف :

يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيداً للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا.

يجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم ، وتحتاج المنشأة إلـــى أهـــداف قـــصيرة المدى وأهداف طويلة المدى معاً حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصـــلة واتخـــاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف متسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وألا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينها ، ولهذا السبب ينبغي إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقياً ورأسياً على حد سواء.

ومن المهم أيضاً تحديد المسئوليات عن وضع الأهداف وتقييم الأداء. كما ينبغي تقـــديم إجابات محددة عن الأسئلة التالية : ما الطريقة الواجب إتباعها ؟ من أجل أي الوحـــدات ؟ ما معدل التكرار ؟ بواسطة من ؟ .

(٢) وضع خطة عمل :

تعدها كل مجموعة مشروع في النهاية ولكي تكتمل المقاييس ، يجب علينـــا أيـــضاً أن نحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها ، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسئولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحليـــة والنهائيـــة. ونظراً لأهمية هذه الخطط ودورها المحوري في حياة المنشأة يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني، تفادياً لحدوث مشكلات غيـــر متوقعة ، وتمثل هذه القائمة – مقترنة بالمقاييس التي تم إعدادها – واحداً مـــن مـــستندات الإدارة العليا الرقابية الرئيسية.

الخطوة السادسة : تحديد الأفعال التنفيذية :

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والإنتقال بالخطة إلى عالم الواقع ، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد ، وتحديد المسئوليات والأدوات ، وتدعيم البرامج ، والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية ، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم

الخطوة السابعة : المتابعة والتقييم :

من الضروري أن تتابع المنشأة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة ، ولتحقيق هذا الغرض ، ستكون الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات.

ومن المهم أيضاً أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المنشأة وفي الجوانب اليومية للإدارة، فإذا وفرت بذلك الأساس لجدول الأعمال اليومي لكل وحدة ، ستكون لها وظيفة طبيعية من أعمال إعداد التقارير والرقابة الحالية من خلال تأثيرها على العمليات اليومية. ولذا فإن خطة التنفيذ ينبغي أن تحتوي على قواعد وأساليب مقترحة لضمان تحول تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن إلى جزء من العمل اليومي للشركة. وفي النهاية ، ينبغي أن تظل المقاييس المختارة ، ولاسيما من أجل الرقابة قصيرة المدى ، مطروحة على بساط البحث وأن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة أكبر.

ولا يمكن اعتبار استخدام المقاييس مكتملاً إلا عندما يصبح المقياس جزءاً ديناميكياً عاملاً من الحياة اليومية للمنشأة ، ويستلزم عمل القياس كأداة للرقابة الإدارية المستمرة بذل العناية الفائقة وجهود التحسين المستمرة .

مختبر قياس الأداء المتوازن
(ورشة عمل)

د. عبد الحميد المغربي

قبل أن تبدأ ....

اقرأ جيداً تلك الملاحظات

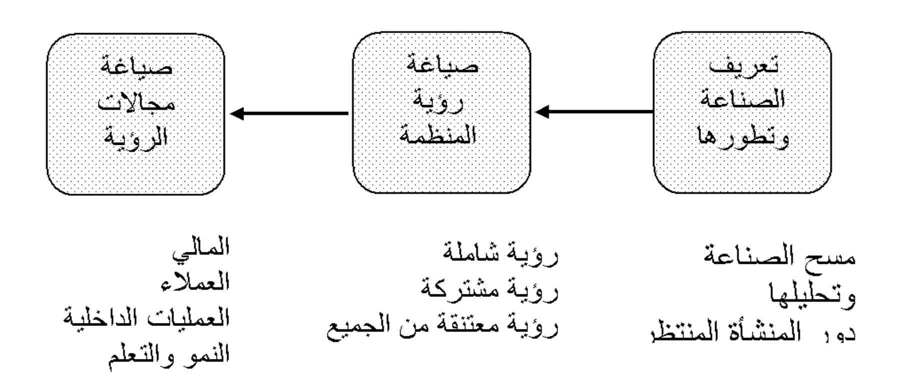
صمم هذا المختبر لمساعدتك على استخدام قياس الأداء المتوازن لتنمية استراتيجيات المنظمة ، ومن ثم إمكانية التوصل إلى بطاقة قياس الأداء التي تخدم المجال الإستراتيجي بالمنظمات المعاصرة.

قياس الأداء المتوازن نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن ، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

- وذلك بمراعاة الاختبارات التالية : البعد الزمني – البعد المالي وغير المالي – البعد الاستراتيجية – البعد البيئي.
- هناك أربعة جوانب جوهرية لعملية قياس الأداء المتوازن تتمثل في : الجانب المالي – جانب العميل – جانب العمليات الداخلية – جانب النمو والتعليم.
- المحاور التي يحتوي عليها كل جانب : لكل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن تحدد المنظمة المحاور التالية : ١- الأهداف Objectives ٢- القياسات (المؤشرات) Measures. ٣- المعايير (النتائج المستهدفة) Target. ٤- المبادرات Indicatives
- العلاقات السببية : كثير من العمليات الاستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة ، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها.

الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

الخطوة الأولى : صيانة الرؤية التنظيمية :



قم بصناعة الرؤية التي تراها لمنظمتك بصفة عامة :

رؤية المنظمة :

الخطوة الثانية : تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف الاستراتيجية العامة :

- إن نموذج قياس الأداء المتوازن في الأساس أداة تسهم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنـــشأة وتعمل على مراجعتها ومتابعة عملية تنفيذها.
- يثور دائماً سؤال جوهري : كيف يمكن للمنشأة أن تكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافــسيها وتحافظ عليها ؟. هذا السؤال يقع في قلب عملية إعداد وصياغة الاستراتيجية.

الآن عليك أن تحدد استراتيجيات المنظمة ، والأهداف الاستراتيجية الخاصة بها.

استراتيجيات المنظمة	الأهداف الاستراتيجية

الخطوة الثالثة : تحديد عوامل النجاح الحاكمة :

- يجب على المنشأة أن تقرر ما هي عوامل النجاح الحاكمة وترتبها حسب الأولوية.
- ينبغي الحرص على إحداث ترابط أفقي ورأسي بين عوامل النجاح الحاكمة. التعرف على ما إذا كانت المقاييس متسقة داخلياً بدرجة معقولة فيما يتصل بجوانبها ، ووثيقة الصلة فيما بينها أم لا ؟
- تجنب تحقيق التفوق في عامل نجاح ما على حساب عامل آخر ، بل يجب أن تتوافق مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وتساندها.

الآن عليك تحدد عوامل النجاح الحاكمة ، ثم القيام بترتيبها حسب الأولوية :

عوامل النجاح الحاكمة	ترتيب عوامل النجاح الحاكمة حسب أولويتها

الخطوة الرابعة : تحديد القياسات :

- ينبغي أن نبدأ بممارسة شكل ما من العصف الذهني لا ترفض فيه أي أفكار.
- ضرورة التأكد من وضوح علاقات السبب والنتيجة ، والعمل على خلق توازن بين المقاييس المختلفة في مجالات الرؤية المختارة.
- صياغة المقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينها.
- يجب تحديد العلاقة المتشابكة للمقاييس بالعوامل الحاكمة وأبعاد القياس واستراتيجية ورؤية المنظمة. وإعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا ومجموعة المشروع يعمل على إحداث ترابط بين عوامل النجاح والمقاييس.

عوامل النجاح الحاكمة	المقاييس

الخطوة الخامسة : تحديد وتطوير خطة العمل :

- تعدها كل مجموعة مشروع.
- يجب تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها. تشمل خطة العمل الأفراد المسئولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية.

الخطوة السادسة : تحديد الأفعال التنفيذية :

- بيان الأنشطة الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع.
- يتطلب هذا بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد ، وتحديد المسئوليات والأدوات ، وتدعيم البرامج ، والثقافة.
- محاولة ربط الأنشطة والأفعال بنظام فعال للتحفيز بالدافعية.

الآن راجع الخطوات العملية المقترحة والموارد المتاحة لك لتنفيذها ، ثم فكر في الطريقة التي يمكن وضعها في خطة عمل متكاملة شاملة لحل المشكلة :

خطوات العمل المقترحة في خطة العمل	العمل / الترتيب الزمني للتنفيذ

الخطوة السابعة : المتابعة والتقييم :

- يجب الاستعانة بتكنولوجيا الاتصالات المناسبة لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات.
- يجب متابعة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة.
- تحتوي خطة التنفيذ على قواعد وأساليب مقترحة لضمان تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن ، واعتبارها جزء من العمل اليومي للشركة.
- إعداد التقارير والرقابة المستمرة من خلال تأثيرها على العمليات اليومية.
- وفي النهاية ، ينبغي أن تظل المقاييس المختارة ، مطروحة على بساط البحث وأن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة أكبر.

خطط طريقة أو أسلوباً لتقييم عملية قياس الأداء المتوازن أثناء تنفيذها ، فكر فـــي هــذا الآن .. وأكتب أساليب التقييم التي تنوي استخدامها وتوقيت كل منها :

ملخص منظومة قياس الأداء المتوازن

مجال الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية	العوامل الحاكمة	المقاييس الاستراتيجية
هيكلة المنظمة			
تخطيط الموارد البشرية			
تحليل وتخطيط النشاط التسويقي بالمنظمة			
تحليل وتخطيط النشاط المالي بالمنظمة			
تحليل نشاط العمليات الفنية والإنتاج			
تحليل علاقات المنظمة بالبيئة المحيطة			

مجال الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية	العوامل الحاكمة	المقاييس الاستراتيجية
مجالات أخري			

والآن إلى التنفيذ :

لديك منظومة عمل لقياس الأداء المتوازن التي قمت بصياغتها وبتحليلها ، والخطوة التالية هي أن تقوم بتنفيذها ، ثم تقييمها ، وإعادة النظر فيها باستمرار على ضوء نتائج عملية التقييم.